

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
INDEPENDIENTE EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA EMPRESA QUE SE
DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE GAS LICUADO
DE PETRÓLEO (GLP)"**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

FIDEL RODOLFO MORALES OROZCO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, abril de 2013

**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. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5º.	P.C. Walter Obdulio Chigûichón Boror

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

Área de Matemáticas y Estadística	Lic. Jorge Oliva Ordóñez
Área de Contabilidad	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Área de Auditoría	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdéz

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
Secretario:	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas
Examinador:	Lic. MSc. José Abraham González Lemus

Lic. Carlos R. Mauricio García

Contador Público y Auditor Colegiado No. 4328

48 Av. "B" 3-37 Zona 2 de Mixco Molino de las Flores I

Mixco, Guatemala, Tel: 2433-6032 ó Cel. 5735-5635

Guatemala 21 de marzo de 2012

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

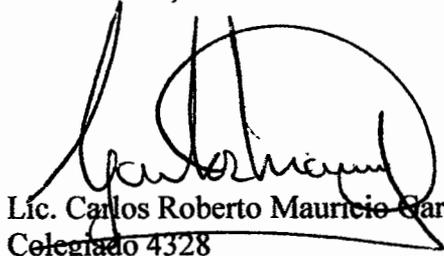
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia No. DIC.AUD.309-2011, emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno Fidel Rodolfo Morales Orozco, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN LA AUDITORIA OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACION DE GAS LICUADO DE PETROLEO (GLP), el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

El trabajo presentado por el alumno Morales Orozco, reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos y estimo que es un buen aporte tanto para los estudiantes como para catedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,



Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Colegiado 4328



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SEIS DE MARZO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de febrero de 2013, se conoció el Acta AUDITORÍA 306-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP)", que para su graduación profesional presentó el estudiante FIDEL RODOLFO MORALES OROZCO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Srmp.



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** Jacobo Morales Ramírez y Delfina Orozco Miranda (Q.E.P.D) con mucho amor y agradecimiento por ser ejemplo para mi vida.
- A mi esposa** Noemy Ruano Gómez por ser ayuda incondicional en todos los momentos difíciles y por su infinita comprensión.
- A mis suegros** Estanislao Ruano Cardona y Emilia Gómez de Ruano, por sus sabios consejos, flores sobre su tumba
- A mis hijos** Joel Rodolfo y Emilly Noemy Delffy, por su apoyo y comprensión
- A mis hermanos** Enrique, Fredy, Edgar, Flory, y Edvin, con mucho cariño
- A mi familia** Con especial cariño
- A mi Asesor y Supervisor** Lic. Carlos Roberto Mauricio García y Lic. Francisco Israel Ayala Morales, así mismo, a todos los que de una u otra manera me brindaron su apoyo y su ayuda incondicional, agradecimientos sinceros
- A mis amigos** Por su amistad y apoyo
- A mi casa de estudio** UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, por todo el conocimiento.

ÍNDICE

Descripción **No. Pág.**

Introducción i

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO GLP

1.1	Definición de empresa	1
1.2	Formas de constitución de empresas	1
1.3	Clasificación de las empresas	2
1.4	Antecedentes del petróleo	5
1.5	Generalidades de la envasadora de gas licuado de petróleo	6
1.5.1	Misión	6
1.5.2	Visión	6
1.5.3	Objetivo	7
1.5.4	Valores	7
1.5.5	Filosofía	7
1.5.6	Gas Licuado de Petróleo a Granel	7
1.5.7	Gas Licuado de Petróleo a Carburación	7
1.5.8	Gas licuado de Petróleo en Cilindros	8
1.6	Estructura organizacional de la envasadora	8
1.6.1	Funciones	9
1.6.1.1	Asamblea General de Accionistas	9
1.6.1.2	Junta Directiva	9

1.6.1.3 Asesoría Legal	9
1.6.1.4 Dirección General	9
1.6.1.5 Auditoría Interna	10
1.6.1.6 Gerencia Financiera	10
1.6.1.7 Gerencia de Ventas	10
1.6.1.8 Gerencia de Inventarios	10
1.6.1.9 Gerencia de Créditos y Cobros	11
1.6.2 Sus principales operaciones	11
1.6.3 Marco legal	11
1.6.3.1 Constitución Política de la República de Guatemala	12
1.6.3.2 Código de Comercio de Guatemala	12
1.6.3.3 Código de Trabajo	13
1.6.3.4 Código tributario	14
1.6.3.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado	14
1.6.3.6 Ley del Impuesto Sobre la Renta	15
1.6.3.7 Ley del Impuesto de Solidaridad	16
1.6.3.8 Ley de Timbres Fiscales y Papel Sellado	16
1.6.3.9 Ley de Comercialización de Hidrocarburos	16
1.6.3.10 Ley de Impuesto a la Distribución de Petróleo	17
1.6.3.11 Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros	17
1.6.3.12 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles	18

CAPÍTULO II

AUDITORÍA OPERACIONAL

2.1	Auditoría	19
2.2	Objetivos de la auditoría	19
2.3	Finalidad de la auditoría	19
2.4	Clasificación de la auditoría	21
	2.4.1 Auditoría Financiera	21
	2.4.2 Auditoría Interna	21
	2.4.3 Auditoría Externa	21
	2.4.4 Auditoría Operacional	21
	2.4.5 Auditoría Administrativa	22
	2.4.6 Auditoría Integral	22
	2.4.7 Auditoría Especial	22
	2.4.8 Auditoría Forense	22
	2.4.9 Auditoría Ambiental	23
	2.4.10 Auditoría de Cumplimiento	23
	2.4.11 Auditoría Social	23
2.5	Auditoría operacional	23
	2.5.1 Definición de auditoría operacional	24
	2.5.2 Objetivos de la auditoría operacional	24
	2.5.3 Alcance de auditoría operacional	26
	2.5.4 Importancia de la auditoría operacional	26
	2.5.5 Aplicación de la auditoría operacional	27
	2.5.6 La auditoría interna y la auditoría operacional	28
	2.5.7 La auditoría externa y la auditoría operacional	29
	2.5.8 La consultoría administrativa y la auditoría operacional	31
2.6	Boletines de auditoría operacional del IMCP	32

CAPÍTULO III
DEPARTAMENTO DE VENTAS

3.1	Definición del departamento de ventas	35
3.2	Objetivos de la auditoría operacional del departamento de ventas	35
3.3	Importancia del departamento de ventas	37
3.4	Estructura organizacional General del departamento de ventas	37
3.4.1	Funciones del departamento de ventas	38
3.4.1.1	Gerente de Ventas	38
3.4.1.2	Supervisor de Ventas	40
3.4.1.3	Piloto Vendedor	40
3.4.1.4	Ayudante	41
3.4.2	Políticas de venta	41
3.5	Controles aplicables al departamento de ventas	43
3.5.1	Revisión independiente y aprobación de crédito	43
3.5.2	Revisión de autorización de precios y términos especiales	44
3.5.3	Papelería multicopia para propósitos específicos	44
3.5.4	Control independiente de registros de cuentas por cobrar	44
3.5.5	Envío de estados de cuenta de clientes	44
3.5.6	Disponibilidad de cuentas por cobrar	45
3.5.7	Relación con la devolución de mercadería	45
3.5.8	Control de ajustes y descuentos	45
3.5.9	Cancelación de cuentas malas	46
3.5.10	Otorgamiento de líneas de crédito	46

3.6	Evaluación de riesgo del cliente	47
3.6.1	El riesgo de auditoría	48
3.6.2	Matriz de riesgo	49
3.6.3	Solicitud del cliente del trabajo a realizar	50

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

4.1	Definición de metodología	51
4.2	Familiarización	51
4.2.1	Estudio ambiental	52
4.2.2	Estudio de gestión administrativa	53
4.2.3	Visitas a las instalaciones	54
4.3	Investigación y análisis de información	54
4.3.1	Entrevista	55
4.3.2	Evaluación de la gestión administrativa	56
4.3.3	Examen de la documentación	57
4.4	Diagnóstico	57
4.4.1	Fase creativa	57
4.4.2	Detalle de hallazgos	58
4.5	Informe	59
4.5.1	Naturaleza	60
4.5.2	Estructura	61

4.5.3	Alcance y límites del trabajo	61
4.5.4	Situaciones que afectan desfavorablemente la Eficiencia operacional	62
4.5.5	Sugerencias para mejorar la eficiencia	62
4.5.6	Evaluación y efecto de los problemas	62
4.5.7	Responsabilidad	63
4.5.8	Forma	63
4.5.9	Recomendaciones prácticas	64
4.5.10	Un decálogo para preparar un buen informe	64
4.6	Planeación	65
4.6.1	Actividades preliminares del trabajo	66
4.6.2	Estrategia general para la auditoría	67
4.6.3	El plan de auditoría	68
4.6.4	Dirección, supervisión y revisión	68
4.6.5	Comunicación con los encargados del gobierno corporativo	68

CAPÍTULO V

LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP)

5.1	Metodología del desarrollo de la auditoría	69
5.2	Índice de papeles de trabajo	71
5.3	Informe de auditoría operacional	139
	Conclusiones	152
	Recomendaciones	153
	Referencias Bibliográficas	154

INTRODUCCIÓN

La comercializadora de gas licuado de petróleo (GLP) es un grupo empresarial dedicado desde hace más de 50 años a la comercialización, importación, distribución, almacenamiento y transporte de gas propano.

Actualmente, para exceder las expectativas del cliente en servicio y calidad se ofrecen productos con precios competitivos en el mercado, de óptima calidad y con excelentes servicios.

El departamento de ventas es responsable por el mantenimiento de un alto nivel de calidad de cartera al vender a clientes que representen niveles de riesgo prudentes. Es su responsabilidad el no asumir riesgos innecesarios y velar por que los pagos sean realizados de conformidad con los términos de ventas.

Las necesidades han aumentado en los últimos años y es preciso lograr adecuar el funcionamiento del Departamento de Ventas al nivel de operaciones y desarrollo, con el fin de suministrar el crecimiento gradual de las ventas que coadyuve a la toma de decisiones. Para alcanzar estos objetivos es necesario el desarrollo de una Auditoría Operacional, evaluando los procedimientos, controles y desempeño, de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, se considera de importancia la investigación del tema denominado "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP)", con el objeto de dar a conocer la metodología general para la realización de una Auditoría Operacional y la aplicación de éstas en un caso práctico.

La auditoría, inicialmente se encargaba de revisar las anotaciones contables de una empresa, y se le otorgaba una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad. Cuando cambió la visión de la contabilidad, se consideró 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 la auditoría operacional. La auditoría operacional surge como una necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos, respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuestos, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos y controles.

Lo que se persigue en la práctica de la auditoría operacional, es brindar una herramienta que permita a las empresas, identificar de una manera oportuna deficiencias y riesgos, dando bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones e informar sobre irregularidades de control operacional.

La tesis se dividió en cinco capítulos, los cuales exponen los puntos que se consideraron más importantes de una Auditoría Operacional al área de ventas de una comercializadora de gas licuado de petróleo (GLP), realizada por un Contador Público y Auditor como asesor.

El primer capítulo es la envasadora de gas licuado de petróleo, contiene la teoría relacionada con la definición de empresa, formas de constitución, antecedentes, generalidades, organización, clasificación, funciones, el marco legal que regula a las empresas comerciales.

En el segundo capítulo se da a conocer la auditoría operacional, definición de auditoría, objetivos, finalidad, clasificación, alcance de la auditoría operacional, la auditoría operacional y su relación con otras auditorías, así como una breve reseña de los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

En el capítulo tres se da a conocer el departamento de ventas, su concepto, así como su estructura organizativa, políticas, estrategia consideradas en la distribución y comercialización del Gas Licuado de Petróleo (GLP) y procedimientos de control establecidos en dicho departamento.

El capítulo cuatro, contiene la metodología de la Auditoría Operacional en sus diferentes secciones, primero la familiarización que incluye el estudio ambiental, estudio de la gestión administrativa, visitas a las instalaciones, el segundo la investigación y análisis de información que incluye, la entrevista, evaluación de la gestión administrativa, examen de la documentación; el tercero el diagnóstico, la fase creativa, detalles de hallazgos y finalmente el informe, naturaleza, estructura, alcance y limitación del trabajo.

En el capítulo quinto, se desarrolla de una manera inductiva y práctica la teoría de los capítulos anteriores, desplegando un caso práctico donde se ejecuta el trabajo de la auditoría operativa en el departamento de ventas de una envasadora de gas licuado de petróleo (GLP), indicando las actividades que el Contador Público y Auditor Independiente 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 Contaduría Pública debe emitir al momento de concluir con la tarea encomendada.

Al final de esta tesis se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado y la bibliografía que fue de vital importancia para la ejecución de la misma.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP)

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Sociedad industrial o mercantil, en que se desenvuelve el proceso productivo. En éste se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio.

“Empresa es todo esfuerzo organizado que se emprende con el propósito de generar riqueza, término que incluye bienes y servicios. El empresario que establece la empresa, invierte capital, terreno y potencial humano, proporcionalmente con las actividades esenciales y necesarias para una producción continua de bienes y servicios”. (22)

1.2 FORMAS DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA

Desde el punto de vista económico, la empresa es una organización destinada a la producción y distribución de bienes y servicios para el mercado, con el fin de obtener el máximo beneficio. A la hora de iniciar una actividad empresarial, se debe pasar por varias fases de planeación, haciendo un estudio detallado del tipo de empresa que se desea iniciar.

Dentro de los aspectos importantes, a considerar están los siguientes:

- El capital que se dispone para el inicio de la actividad,
- El número de socios,
- El grado de responsabilidad que las personas promotoras estén dispuestas a adquirir,
- El tipo de actividad a desarrollar.

De acuerdo a lo que establece el Código de Comercio de Guatemala, Decreto No. 2-70, la ley permite se configure dentro de una gama limitada de posibilidades.

Cada una de estas posibilidades es a la que se llama “forma jurídica”. Una vez que surge la idea se debe elegir la forma jurídica que se adoptará, las empresas se rigen según los siguientes artículos.

“Artículo 1. Aplicabilidad. Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil”. (3)

“Artículo 10. Sociedades Mercantiles. Son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

- La sociedad colectiva.
- La sociedad en comandita simple.
- La sociedad de responsabilidad limitada
- La sociedad anónima
- La sociedad en comanditas por acciones.” (3)

1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

El concepto que define la clasificación de las empresas puede diferir ya que existen diversas variables para enmarcarlas dentro de una categoría, tales como el número de empleados, por el valor de sus ingresos anuales, por el valor de sus activos, constitución legal, grado de segregación de funciones administrativas y también dependiendo de su actividad industrial, comercial o de servicio, sin embargo, para efectos de este estudio se pueden mencionar las siguientes clasificaciones:

a) Dependiendo de la constitución legal, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **La sociedad colectiva:** Existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, limitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
- **La sociedad en comandita simple:** Está compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, limitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportaciones.
- **La sociedad de responsabilidad limitada:** Está compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responden únicamente al patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que además de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.
- **La sociedad anónima:** “Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A., la denominación podrá contener el nombre de un socio fundador o los apellidos de dos o más de ellos, pero en este caso, deberá igualmente incluirse la designación del objeto principal de la sociedad”. (3)
- **La sociedad en comandita por acciones:** En la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, limitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima. Las aportaciones deben estar representadas por acciones.

b) Según el origen del capital, se dividen en estatales y privadas.

Las empresas estatales: Se entiende por empresas públicas o empresas estatales a toda aquella que es propiedad del Estado, sea ésta nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial. En el caso de propiedad parcial, el criterio para determinar si una empresa debe o no ser considerada pública, se ve influenciado no tanto por el porcentaje de acciones que el sector privado posea, sino por el control efectivo que el Estado tenga sobre el proceso de toma de decisiones de la empresa. El elemento crucial en la empresa pública es la capacidad del Estado para ejercer presión política directa en la compañía. El accionista mayoritario es el Estado, con unos objetivos que pueden ser muy diversos y, lo que es más, cambiante con el proceso político.

Las empresas privadas: Son aquellas empresas donde el capital es privado, éstas pueden ser nacionales o transnacionales y su fin es el lucro y se divide dependiendo el giro o actividad que realizan.

Empresas Comerciales: Son aquellas que se dedican a realizar el acto propio de comercio, y su función es la compra-venta de productos terminados en la cual interfiere dos intermediarios que son el productor y el consumidor, dentro de las que podemos señalar:

- La compra y permuta de cosas muebles, hechas con ánimo de venderlas, permutarlas o arrendarlas.
- La compra de un establecimiento comercial.
- Las empresas de fábricas, distribuidoras, almacenes, tiendas, bazares.
- Las empresas de transporte por tierra, mar, ríos o vías navegables.
- Las empresas de depósito de mercadería, provisiones o suministros, las agencias de negocios.
- Las empresas de espectáculos públicos.
- Las empresas de acuerdo a la cantidad del monto de las ventas, empresas mayoristas, que son aquellas que venden a empresas minoristas y también

a otras mayoristas de gran escala. Empresas minoristas, son aquellas que venden sus productos al consumidor al detalle.

1.4 Antecedentes del Petróleo

Se conoce que la formación del petróleo está asociado al desarrollo de rocas sedimentarias depositadas en ambientes marinos o próximos al mar, y que es el resultado de procesos de descomposición de organismos de origen vegetal y animal, que se efectuaron en tiempos remotos quedando incorporados en esos depósitos.

“El petróleo no se encuentra distribuido de manera uniforme en el subsuelo, deben confluir por lo menos cuatro condiciones básicas para que éste se acumule: una roca permeable, de forma tal que bajo presión el petróleo pueda moverse a través de los poros microscópicos de la roca; una roca impermeable, que evite la fuga del aceite y gas hacia la superficie, el yacimiento debe comportarse como una trampa, ya que las rocas impermeables deben encontrarse dispuestas de tal forma que no existan movimientos laterales de fuga de hidrocarburos, y debe existir material orgánico suficiente y necesario para convertirse en petróleo por el efecto de la presión y temperatura que predomine en el yacimiento”.(17)

El petróleo es un producto que ha transformado la vida de las personas y la economía de las naciones, su descubrimiento creó riqueza, modernidad, pueblos industriales prósperos y nuevos empleos, motivando el crecimiento de las industrias mencionadas.

El gas licuado de petróleo (GLP) es la mezcla de gases condensados presentes en el gas natural o disuelto en el petróleo. Los componentes que integran el GLP, aunque a temperatura y presión ambientales son gases, son fáciles de condensar, de ahí su nombre. En la práctica, se puede decir que los GLP son mezcla de propano y butano.

El gas propano, gas butano están presentes en el petróleo crudo y el gas natural, aunque una parte se obtiene durante el refinado de petróleo, sobre todo como

subproducto de la desintegración fluidica catalítica (FCC, por sus siglas en inglés Fluid Catalytic Cracking).

No es lo mismo gas natural que gas licuado de petróleo, el gas natural es una mezcla de hidrocarburos livianos (principalmente metano), que en condiciones de temperatura y presión del yacimiento o del medio ambiente se encuentra en estado gaseoso; el gas licuado de petróleo es una mezcla de gas propano y gas butano, que en condiciones ambientales es gaseoso, pero sometido a presión moderada se convierte en líquido.

El gas licuado de petróleo puede congelar las manos aunque se tenga guantes, por la rápida absorción de calor que requiere para su evaporación. El gas licuado de petróleo en estado gaseoso es más pesado que el aire, por ello en un medio atmosférico, tiende a ocupar las partes bajas.

1.5 Generalidades de la Envasadora de Gas Licuado de Petróleo

La comercializadora de Gas Licuado de Petróleo es un grupo empresarial dedicado desde hace más de 50 años a la comercialización, importación, distribución, almacenamiento y transporte de gas licuado de petróleo (GLP), actualmente la administración se encuentra presidida y dirigida por empresarios altamente profesionales, con conocimiento pleno en el producto, su mercado, canales de distribución, con visión futurista de expansión y crecimiento.

1.5.1 Misión

Satisfacer las necesidades de los consumidores con servicio y producto de calidad, atendiendo las diferentes modalidades y requerimientos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida en concordancia a la protección del medio ambiente.

1.5.2 Visión

Ser líderes en la industria del Gas Licuado de Petróleo (GLP), aprovechando la experiencia y los conocimientos de la organización, comprometidos con los

clientes, con un enfoque de calidad en el servicio e incorporando tecnologías de vanguardia mediante un proceso de mejoramiento continuo.

1.5.3 Objetivo

Dar a cada uno de los clientes un servicio con calidad que supere expectativas, practicando los valores.

1.5.4 Valores

Actitud, Honestidad, Trabajo y Respeto.

1.5.5 Filosofía

La filosofía de La Comercializadora de Gas Licuado de Petróleo es estrechar las relaciones comerciales, pensando en el crecimiento y desarrollo de las familias guatemaltecas y centroamericanas.

1.5.6 Gas Licuado de Petróleo (GLP) a Granel

Es el utilizado en proporciones mayores al uso doméstico, generalmente en el comercio o industria por medio de tanques estacionarios, el cual se abastece por una unidad de reparto la cual cuenta con todo el equipamiento para este tipo de servicio.

Cuentan con un departamento técnico especializado en la asesoría, diseño e instalación de los diferentes tanques estacionarios.

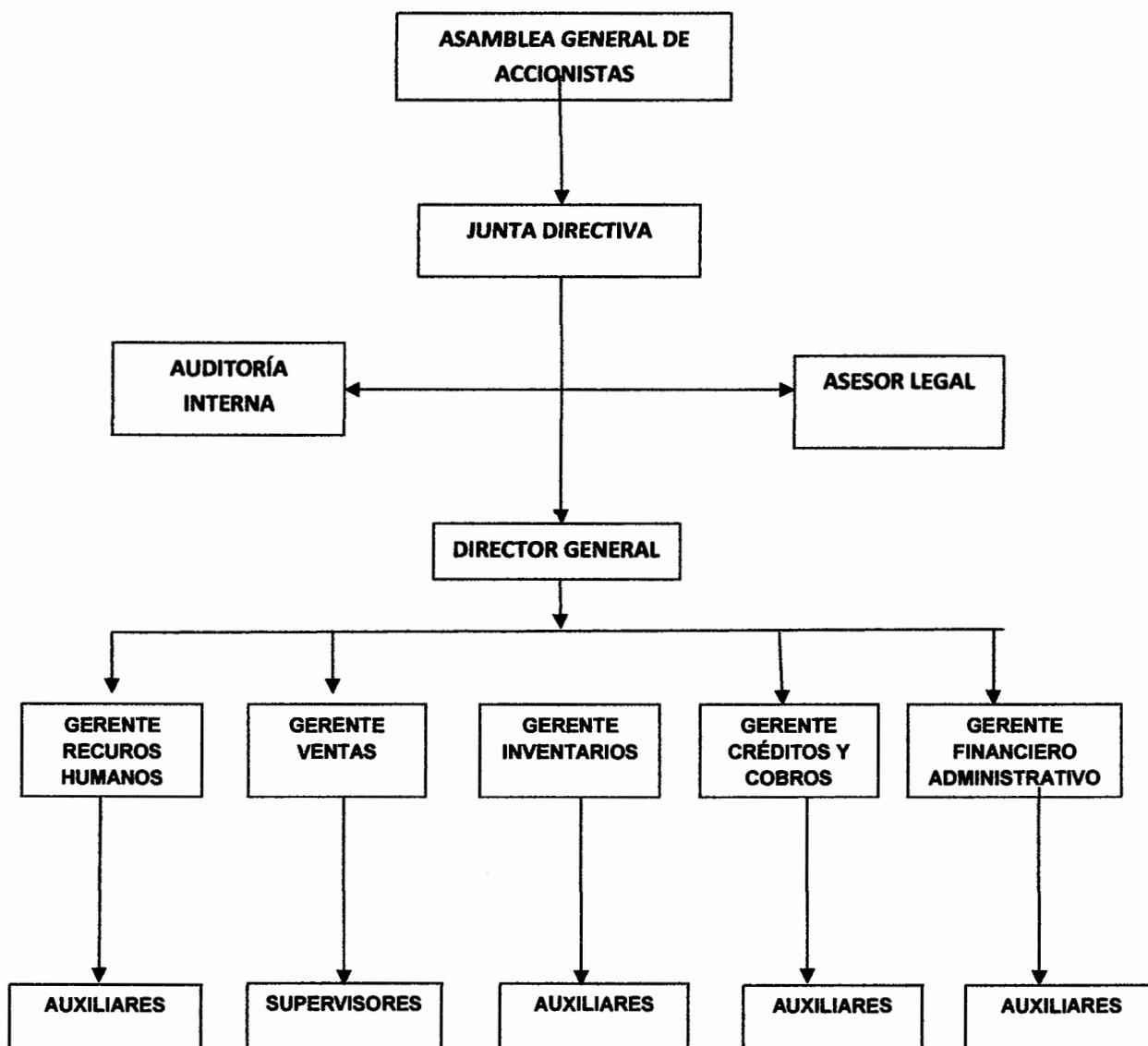
1.5.7 Gas Licuado de Petróleo (GLP) a Carburación

Es el utilizado en los vehículos después de realizarle la instalación del equipo requerido para el funcionamiento con este producto, y puede ser alternado con el sistema de combustión que el vehículo trae de fábrica, es principalmente instalado en los vehículos que utilizan gasolina.

1.5.8 Gas Licuado de Petróleo (GLP) en Cilindros

Es utilizado en los hogares en presentaciones de 20, 25, 35, 60 y 100 libras. Una de las finalidades es satisfacer las necesidades en el mercado y así poder obtener los mejores niveles de venta. En Guatemala existen tres empresas dedicadas a la importación de gas licuado de petróleo. El Ministerio de Energía y Minas (M.E.M.) es la encargada de regirlas.

1.6 Estructura Organizacional de la Envasadora de Gas Licuado de Petróleo



Fuente: Organigrama actual de la empresa.

1.6.1 Funciones

1.6.1.1 Asamblea General de Accionistas

Es el máximo órgano de gobierno de la entidad y está integrada por los accionistas.

1.6.1.2 Junta Directiva

Es la unidad encargada de definir la política de la empresa, elegir los cuerpos administrativos, conocer, aprobar o improbar el estatuto o sus enmiendas, conocer aprobar o reprobar informes financieros, conocer, aprobar o reprobar los informes de la dirección general y analizar los resultados de las operaciones. Además, es la unidad encargada de informar a la Asamblea General los aspectos financieros y administrativos.

1.6.1.3 Asesoría Legal

Es la unidad encargada de prestar asesoramiento legal cuando lo requiera la dirección y los demás departamentos de la envasadora, preparar proyectos de dispositivos legales, emitir opinión legal respecto a las normas legales que se sometan a su consideración, pudiendo solicitar los alcances técnicos que estime necesarios para la mejor comprensión de los temas, efectuar análisis legal de las iniciativas legales y reglamentarias que sometan a su consideración, cumplir con otras funciones y atribuciones que le asigne la Dirección General.

1.6.1.4 Dirección General

Es la unidad encargada de la ejecución de las políticas y estrategias, para lo cual planifica, organiza, integra, dirige y controla los recursos de la envasadora. Es responsable del óptimo funcionamiento del aparato administrativo como también, alcanzar los objetivos y metas establecidos por la envasadora de gas licuado de petróleo.

1.6.1.5 Auditoría Interna

La Auditoría Interna es la encargada de la evaluación continua de los procesos operacionales, para que se realicen de la mejor manera y así alcanzar la efectividad, en cuanto a minimizar costos, evitar la duplicidad de esfuerzos, establecer medidas de control y proporcionar información efectiva y eficiente a la dirección general

1.6.1.6 Gerencia Financiera

Es la unidad encargada de la ejecución de las políticas y estrategias definidas por la Dirección General en lo relacionado a las operaciones financieras contables de la envasadora, de esta manera tiene relación directa con las gerencias para solicitar la información que se refiera como por ejemplo: gerencia de recursos humanos, ventas, inventarios, créditos-cobros y la contabilidad.

1.6.1.7 Gerencia de Ventas

Es la unidad encargada de vender el gas licuado de petróleo a los diferentes puntos del país, atendiendo directamente a los clientes, crear estrategias de ventas y así poder cumplir cada mes con la meta establecida de venta, para poder cumplir con el objetivo principal de la envasadora, que es convertirse en la número uno en ventas en el país.

1.6.1.8 Gerencia de Inventarios

Esta unidad se encarga de hacer los pedidos directamente del gas licuado de petróleo para así poder mantener existencia del producto en cada una de las plantas de distribución y de sus diferentes denominaciones como lo es la venta a granel, o en cilindro de diferentes denominaciones, se encarga de informar a la Dirección General del movimiento del producto.

1.6.1.9 Gerencia de Créditos y Cobros

Esta unidad se encarga de llevar control de los créditos y cobros que se realicen en la envasadora, así mismo, de promover políticas de cobro como concesión de créditos.

1.6.2 Principales Operaciones:

La operación de la envasadora de gas licuado de petróleo (GLP) consiste en: importar gas desde Venezuela y Estados Unidos por medio del transporte marítimo e ingresarlo al país de Guatemala por medio del puerto de Santo Tomás de Castilla, en el departamento de Izabal y a su vez llenar las pipas para poder transportarlo a las plantas del país. Cumplir con los requisitos que exige la ley de Guatemala; almacenarlo en tanques que cuenten con estricto control de seguridad y calidad, para que posteriormente se ponga a la venta y se distribuya a la población, en cilindros de diferentes capacidades o bien a granel para la industria.

La operación de una envasadora de este tipo puede juzgarse atendiendo a distintos criterios. Por lo que se refiere a su política económica, la envasadora debe cumplir una tarea específica: debe rendir un servicio adecuado para el sector al que pertenece. En consecuencia, la tarea de la dirección de una envasadora reviste dos aspectos:

- Establecer las políticas internas de venta, créditos y contables para actuar de acuerdo a ellas; y
- Dirigir las actividades de la envasadora de tal forma que se alcance la meta señalada, que es la de llegar a ser la número uno en ventas de gas licuado de petróleo en Guatemala.

1.6.3 Marco Legal

A continuación se presentan las obligaciones a las que está sujeta la envasadora de gas licuado de petróleo, las leyes, decretos, que debe cumplir en la actualidad.

1.6.3.1 Constitución Política de la República de Guatemala

En cuanto a los principios del régimen económico y social, se fundamenta en principios de justicia social; ya que es obligación del Estado orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales, el potencial humano y así incrementar la riqueza, tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional. Cuando fuere necesario, el Estado actuará complementando la iniciativa y la actividad privada, para el logro de los fines. Artículo 118 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

El Estado tiene la potestad exclusiva de emitir y regular la moneda, así como formular y realizar las políticas que tiendan a crear y mantener condiciones cambiarias y crediticias favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional. Las actividades monetarias, bancarias y financieras, estarán organizadas bajo el sistema de banca central. Dirigirá este sistema, la Junta Monetaria, de la que depende el Banco de Guatemala, entidad autónoma con patrimonio propio, que se regirá por su Ley Orgánica y Ley Monetaria, artículo 132.

1.6.3.2 Código de Comercio de Guatemala. Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala

El Código de Comercio establece en su artículo No. 14 que toda sociedad mercantil deberá estar inscrita en el Registro Mercantil, mediante un nombre que será su razón social y se regirán por las estipulaciones de su escritura constitutiva, artículos números 15 y 26. Deberán tener una reserva legal, de las utilidades netas de cada ejercicio, deberá separarse anualmente el 5% como mínimo artículo No. 36.

La envasadora está obligada a llevar su contabilidad en forma organizada de acuerdo a lo que establece este código de Comercio en el artículo No. 368 en la que debe llevar: Libros o registros de inventarios, diario, mayor y estados financieros.

1.6.3.3 Código de Trabajo. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala

“Artículo 18. Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”.

(4).

Además, establece el pago de salarios mínimos que entraron en vigencia el 01 de enero del 2012. Según tabla:

- Para actividad agrícola Q. 58.00 cada día.
- Para actividad no agrícola Q. 58.00 cada día.
- Para la industria de maquila Q. 62.50 (Acuerdo No. 520-2011 emitido el 28/12/11 Ley de salarios mínimos para actividades agrícolas y no agrícolas artículos números 01 y 02.
- El pago de prestaciones laborales como:
- Aguinaldo: un salario por año y los períodos fraccionados en parte proporcional artículo No. 88 Código de Trabajo, Decreto No. 76-78 Ley del Aguinaldo.
- Bono 14: un salario por año y los períodos fraccionados en parte proporcional, éste deberá calcularse en base al promedio de los 6 últimos salarios de enero a junio, artículo No. 88 del Código de Trabajo, Bonificación Anual, Decreto No. 42-92.
- Indemnización: una vez el patrono dé por terminado el contrato de trabajo sin justificación alguna, deberá cancelar la indemnización universal al trabajador, que se calcula en base al promedio de los salarios ordinarios más horas extras, más comisiones divididas dentro de los 365 días, multiplicado por los días laborados. Artículos números 82, 88, 89 y 90 del Código de Trabajo.

- **Vacaciones:** todo empleado tiene derecho a un período de goce de vacaciones como mínimo 15 días hábiles, se calcularán en base al promedio de las remuneraciones de los tres últimos meses y deberán cancelárseles por anticipado el cual se estipula en los artículos números 82, 130, 134 y 137 del Código de Trabajo.

1.6.3.4 Código Tributario. Decreto Ley No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.

El sujeto deberá ser el responsable del pago de tributos; una vez la Superintendencia de Administración Tributaria establezca que existe una obligación tributaria deberá cumplirse y calcularse de acuerdo a la base imponible, artículos números 18 y 103. El hecho generador o hecho imponible es el que establece la ley para tipificar el tributo o la obligación tributaria, artículo No. 31.

La empresa que incurra en una omisión de sus impuestos a la Superintendencia de Administración Tributaria, ésta podrá emitir el cierre temporal de la empresa, artículo No. 86.

1.6.3.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas. Decreto No. 27-92.

Las importadoras como la comercializadora de GLP no están exentas al pago del IVA que es el 12% según artículo No. 10, debido a que la ley establece que una vez exista una compra, venta, prestación de servicio, ya se considera como hecho generador; es decir, genera una renta afecta, artículo No. 03.

Este impuesto deberá declararlo y pagarlo dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento, en cualquier agencia bancaria del sistema artículos números 40 y 41.

Deberá llevar la envasadora de GLP los libros de compras, ventas independientemente de los que establece el Código de Comercio, artículo No.37.

1.6.3.6 Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 10-2102.

Régimen opcional simplificado: Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Simplificado, sobre ingresos de actividades lucrativas deben de determinar su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas.

Rango de renta Imponible mensual	Importe fijo	Tipo impositivo de	Año
Q. 0.01 a Q.30,000.00	Q. 0.00	5 % sobre la renta imponible	2013
Q. 30,000.01 en adelante	Q. 1,500.00	6 % sobre la renta imponible, sobre el excedente de Q.30,000.00	2013
Q. 30,000.01 en adelante	Q. 1,500.00	7 % sobre la renta imponible sobre el excedente de Q.30,000.00	2014

En este régimen el período de liquidación es mensual.

Régimen del impuesto sobre las utilidades de actividades lucrativas.

Tipo impositivo	Año
31 % sobre la renta imponible	2013
28 % sobre la renta imponible	2014
25 % sobre la renta imponible	2015

Las tasas se aplican sobre utilidades netas, es decir, el total de ingresos menos deducciones y menos rentas exentas.

1.6.3.7 Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto No. 73-2008

Este impuesto es aplicable para las personas jurídicas que realizan actividades mercantiles y que obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos; se calcula mediante dos opciones, se determina la cuarta parte del monto neto del activo o la cuarta parte de los ingresos brutos, artículos Nos.1, 7 y 8, el tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%).

1.6.3.8 Ley de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolo. Decreto No. 37-92

Esta ley indica que los documentos que contienen actos y contratos civiles y mercantiles están afectos al impuesto; proporciona las tarifas específicas del impuesto aplicables a las sociedades; la habilitación de libros de contabilidad, por hoja Q. 0.50, documentos acreditados del nombramiento de representación de personas jurídicas Q. 100.00, patentes extendidas por el Registro Mercantil, para sociedades mercantiles Q. 200.00 y de comercio Q. 50.00, testimonios de las escrituras públicas de constitución, transformación, modificación, liquidación o fusiones de sociedades mercantiles en primera hoja Q. 250.00, artículo No. 5.

1.6.3.9 Ley de Comercialización de Hidrocarburos. Decreto Ley Número 109-97 y su Reglamento General. Acuerdo Gubernativo 522-99

En el artículo 11, la ley indica que toda persona individual o jurídica que desee importar productos petroleros por cualquier medio de transporte para comercializar lo puede realizar una vez cumpla con lo establecido en la ley y su reglamento. Además deberá tramitar una licencia para importar, artículo No. 12.

Las comercializadoras de hidrocarburos sin excepción alguna deberán proporcionar toda clase de información y documentación del producto que importan. También deberán tramitar una licencia para las estaciones de servicio, depósitos de consumo propio y expendios la cual tendrá una vigencia de cinco años, una vez vencido el plazo debe hacer un trámite de renovación, artículos números 23, 30, 31 y 32.

Se pueden instalar y operar varias estaciones de servicio, expendios sin limitación de distancias entre éstas, siempre y cuando presente su licencia para operar. Además podrá tener unidades móviles para comercializar cumpliendo con los requisitos que establece la ley, artículos números 23, 24 y 25.

1.6.3.10 Ley de Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo y Combustibles derivados del petróleo. Decreto número 38-92

Toda persona que distribuya combustibles es un Contribuyente y/o Agente Retenedor, artículo número 8; por tanto, deberá cumplir con el pago del impuesto establecido en el artículo No. 12 "B", según la siguiente tabla: (por galón americano de 3.785 litros)

- Kerosina (DPK) Q. 0.50
- Kerosina para motores de reacción (Avjet turbo fuel) Q. 0.50
- Nafta Q. 0.50
- Gas licuado de petróleo (gas propano, butano, metano y similares) a granel y en carburación Q. 0.50

Este impuesto deberá aplicarlo al entregar el combustible en expendios, gasolineras, consumidores a granel, para posteriormente cancelarlo dentro de los primeros cinco días hábiles de la semana siguiente a la aplicación del impuesto; mediante el formulario que proporciona la superintendencia de administración tributaria (S.A.T), artículos números 15 y 16.

1.6.3.11 Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros. Decreto No. 26-95.

Regula el impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos valores-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas domiciliadas en Guatemala, que no estén fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos; con un período de imposición mensual y el tipo impositivo es del diez por ciento.

1.6.3.12 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto No.15-98.

La ley establece que el impuesto recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales y urbanos, integrando los mismos el terreno, las estructuras, las construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras.

El incumplimiento de las obligaciones tributarias establecidas en esta Ley, será sancionado de conformidad con lo establecido en el Decreto Número 6-91 del Congreso de la República.

CAPÍTULO II

AUDITORÍA OPERACIONAL

2.1 Auditoría

“Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Auditoría; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio, requisito fundamental es la independencia”. (21)

2.2 Objetivos de la Auditoría

Su objetivo es la conjugación de elementos técnicos cuya aplicación servirá de guía u orientación sistemática y ordenada, para que el auditor pueda allegarse de elementos informativos que, al ser examinados, le proporcionarán bases para rendir su informe o emitir su opinión.

2.3 Finalidad de la Auditoría

De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría 200, el objetivo de una auditoría de estados financieros es facilitar al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados respecto a todo lo importante, de acuerdo con un marco de referencia de información financiera aplicable.

El auditor deberá conducir una auditoría de acuerdo a Normas Internacionales de Auditoría, que contengan principios básicos y procedimientos esenciales junto con lineamientos relacionados en forma de material explicativo y de otro tipo, incluyendo apéndices. Los principios básicos y procedimientos esenciales, se han de entender y aplicar en el contexto del material explicativo y de otro tipo que dé lineamientos para su aplicación.

La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 320, indica que al diseñar el plan de auditoría el auditor establece un nivel aceptable de importancia relativa, de modo de detectar en forma cuantitativa las representaciones erróneas de importancia relativa. Sin embargo, necesitan considerarse tanto el monto y la naturaleza de las representaciones. El auditor necesita considerar la posibilidad de representaciones erróneas de cantidades relativamente pequeñas que, acumulativamente podrían tener un efecto importante sobre los estados financieros. Por ejemplo, un error en un procedimiento de fin de mes podría ser una indicación de una representación errónea de importancia relativa si ese error se repitiera en cada mes.

El auditor considera la importancia relativa tanto al nivel global del estado financiero como en relación a saldos de cuentas particulares, clases de transacciones y revelaciones. La importancia relativa puede ser influida por consideraciones como requerimientos legales, reguladores, consideraciones relativas a clases de transacciones, saldos de cuentas, revelaciones y sus relaciones. Este proceso puede dar como resultado diferentes niveles de importancia relativa dependiendo del aspecto de los estados financieros que está siendo considerado.

La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 700, establece normas, proporciona lineamientos sobre el dictamen del auditor independiente, emitido como el resultado de una auditoría de un juego completo de estados financieros de propósito general, preparados de acuerdo con un marco de referencia de información financiera diseñado para lograr una presentación razonable.

La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 200, objetivo y principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros, declara: El objetivo de una auditoría de estados financieros es hacer posible al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo sustancial, de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificados.

2.4 Clasificación de la Auditoría

Entre estas se pueden mencionar:

2.4.1 Auditoría Financiera

Es en ella en la que se emite un dictamen u opinión profesional en relación con los estados financieros de una entidad económica en una fecha determinada, y sobre el resultado de las operaciones y los cambios en la posición financiera, cubiertos por el examen, la condición indispensable que esta opinión sea expresada por un Contador Público debidamente autorizado para tal fin.

2.4.2 Auditoría Interna

Comprenden la evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para proporcionar una conclusión independiente que permita calificar el cumplimiento de las políticas, reglamentos, normas, disposiciones jurídicas u otros requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, subproceso, actividad, tarea u otro asunto de la organización a la cual pertenecen.

2.4.3 Auditoría Externa

“Es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada”. (25)

2.4.4 Auditoría Operacional

Por auditoría operacional debe entenderse: El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos procesos y aspectos administrativos, con la

intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

2.4.5 Auditoría Administrativa

Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

2.4.6 Auditoría Integral

“Es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y al manejo de una entidad con la finalidad de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos o los comportamientos generalizados”. (25)

2.4.7 Auditoría Especial

En esta auditoría se lleva a cabo una finalidad distinta a la de dictaminar los estados financieros de fin de ejercicio. En una auditoría de este tipo, puede ser necesario comprobar detalladamente las operaciones o bien puede ser suficiente llevar a cabo pruebas selectivas de ciertas partes de la contabilidad. Generalmente este tipo de auditoría implica el examen y comprobación particular de alguna cuenta o cuentas.

2.4.8 Auditoría Forense

Es aquella labor de auditoría que se enfoca en la prevención y detección del fraude financiero; por ello, generalmente los resultados del trabajo del auditor forense son puestos a consideración de la justicia, que se encargará de analizar, juzgar y sentenciar los delitos cometidos.

2.4.9 Auditoría Ambiental

Es necesario analizar y conocer en el momento los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas cualificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Es establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

2.4.10 Auditoría de Cumplimiento

“Es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnicos, financieros y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables, y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad”. (15)

2.4.11 Auditoría Social

Se refiere a los procesos por medio de los cuales los ciudadanos (organizados en sociedad civil o individualmente) establecen mecanismos, por medio de los cuales exigen a la administración pública una provisión de servicios de manera eficiente y satisfactoria de acuerdo a sus demandas sociales y las promesas de los planes de desarrollo.

2.5 Auditoría Operacional

Existen una serie de definiciones de diversos autores y por consiguiente se citan varias de ellas para tener un mejor conocimiento de la Auditoría Operacional.

2.5.1 Definición de Auditoría Operacional

“Por Auditoría Operacional debe entenderse: el servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad”. (18).

La Auditoría Operacional puede definirse como el examen y evaluación profesional de una parte de las operaciones de una entidad cualquiera, para determinar su grado de eficacia, economía y eficiencia, para formular recomendaciones gerenciales para mejorarlo.

“Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar si se lleva a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se sigue las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica, si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo”. (17)

Se expone a continuación lo que a criterio personal debe comprenderse por Auditoría Operacional: la evaluación del grado de eficiencia y eficacia de los procedimientos de una entidad, a través de una evaluación crítica y sistemática, presentando las conclusiones, observaciones y recomendaciones para las mejoras.

2.5.2 Objetivo de la Auditoría Operacional

“El objetivo de la Auditoría Operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

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

Primero: En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado.
(Diagnóstico de obstáculo)

Segundo: En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, interviniendo en su información.

Tercero: En la implementación de los cambios e innovaciones".(18)

A la vez los objetivos de la Auditoría Operacional se pueden señalar a corto, mediano y largo plazo, también persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos, prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

En la práctica de la auditoría operacional, el contador público se circunscribe al primer nivel de apoyo ya que su participación en los demás niveles queda fuera de la práctica de Auditoría Operacional. El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad, investiga, analiza y evalúa los hechos.

La Auditoría Operacional persigue

- Detectar problemas y proporcionar las bases para solucionarlos.
- Prever obstáculos a la eficiencia.
- Presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel del apoyo a la administración de las entidades, en la consecuencia de la óptima productividad.

En la práctica de la Auditoría Operacional el Contador Público y Auditor se circunscribe al primer nivel de apoyo ya que su participación en los demás queda fuera de la práctica de la Auditoría Operacional, porque los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de los que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

El Auditor Operacional al revisar las funciones de una entidad, investiga, analiza, evalúa los hechos, es decir, diagnostica obstáculos de la

infraestructura administrativa que los respalden y presentan recomendaciones que tiendan a eliminarlos

2.5.3 Alcance de la Auditoría Operacional

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Las operaciones o actividades de una entidad pueden ser examinadas, sin considerar que sea una operación financiera o no, y en cada hallazgo la Auditoría Operacional cubre todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

Esta ilimitación y la diversidad de hallazgos que pueden encontrarse, implica que, una Auditoría Operacional específica, puede requerir profesionales de diferentes disciplinas, pero normalmente su dirección debe confiarse en Contadores Públicos, por su estructura profesional en auditoría.

Los elementos del proceso administrativo que deben tomarse en cuenta para el examen de una Auditoría Operacional debe ser integral, es decir, que abarque todos los procesos como ejemplo: planeación, organización, dirección y control.

Uno de los requerimientos de la administración es, que el Contador Público y Auditor no sólo presenten los hallazgos sino también las recomendaciones para que así pueda ser más útil la Auditoría Operacional; entre los siguientes están:

- Si las Políticas y Procedimientos son aceptables
- Si se sigue las normas establecidas.
- Si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y
- Si los objetivos de la organización se han alcanzado

2.5.4 Importancia de la Auditoría Operacional

Es importante la aplicación de la Auditoría Operacional ya que ayuda al análisis de cada proceso de la operación, para determinar hallazgos y sus respectivas

recomendaciones, para minimizar costos o bien la utilización al máximo de los recursos existentes.

Además, la Auditoría Operacional proporciona un enfoque de cómo se llevan a cabo las actividades en una empresa, para que a través de un análisis, estudio e investigación, esté en la posibilidad de detectar las deficiencias importantes que significan oportunidades para implementar o mejorar la optimización del funcionamiento de cada empresa, que en este caso sería la envasadora de Gas Licuado de Petróleo.

2.5.5 Aplicación de la Auditoría Operacional

Aunque no puede establecerse reglas fijas que determinen cuando debe practicarse la Auditoría Operacional, sí se pueden mencionar aquellas que habitualmente los administradores de entidades, auditores internos y los consultores, han determinado como más frecuentes:

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

“La Auditoría Operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así puede prepararse un programa cíclico de revisiones, en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad”. (18)

Dentro de ellos tenemos la Auditoría Operacional de Compras, Ventas, de Cobranza, Administración de Recursos Humanos, Centros de Proceso Electrónicos de Datos, Administración de Inventarios.

2.5.6 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, Auditoría Operacional.

Esto obedece a que tradicionalmente la auditoría interna se ha ligado a la auditoría financiera. Actualmente se considera que al auditor interno, que no es también operacional, se ha rezagado en su práctica profesional. 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”. (18)

Características de la Auditoría Operacional

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo del auditor, debe mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, no es posible que como resultado final, se presente una opinión tipo dictamen sobre estados financieros. El informe o diagnóstico de Auditoría Operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, no es posible darle tal alcance. Considerando el diagnóstico como la determinación de la deficiencia o riesgo y el informe como la descripción del mismo.

“El contenido básico del informe normalmente deber incluir, los tres elementos siguientes: uno, alcance y limitación del trabajo; esta sección debe ser breve y en ella identificarse los objetivos del trabajo realizado, las operaciones sujetas a examen, el criterio de prioridades establecido, dos, situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional; en esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos referenciando a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias, y finalmente sugerencias para mejorar la eficiencia; aquí es conveniente que las sugerencias se incluya inmediatamente

después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser específicas en los casos en que se tenga elementos para ello; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general". (18).

Características de la Auditoría Interna

El Auditor Interno es un profesional dependiente, evita que la información de la empresa sea trasladada a otros sitios, su función primordial es salvaguardar los activos de la empresa, su grado de independencia es limitado porque se dedica a evaluar las peticiones de la dirección o del consejo, está obligado a seguir un programa, su informe va dirigido a la gerencia o consejo, en el presente trabajo no se apoyo en la auditoría interna por considerar que las funciones se encuentran limitadas.

2.5.7 La Auditoría Externa y la Auditoría Operacional

Previo a la realización de una Auditoría Operacional, las Normas de Auditoría obligan al Contador Público Independiente a realizar un estudio y evaluación del control interno existente que le permita determinar el grado de confianza, la naturaleza, alcance y oportunidad que le otorgará a sus procedimientos

Las Normas de Auditoría que rigen el examen de estados financieros, obligan al Contador Público Independiente a, efectuar un estudio de evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

Por su parte, normalmente el Contador Público Independiente cumple con la responsabilidad profesional adicional de informar sobre la situación que guarda el control interno, a través de comentarios, memorando sobre situaciones específicas e informes que contienen recomendaciones orientadas a mejorar el control interno

en sus objetivos de, obtener información financiera, veraz confiable y protección de los activos de la entidad.

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. El Auditor Operacional tiene que emitir un informe, en cambio el auditor de estados financieros debe emitir un dictamen. En este informe se exponen la evaluación, sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa.

El informe debe contener un pronunciamiento respecto de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa en la materia o área sometida a examen. La Auditoría Operativa busca evaluar estos tres componentes y por lo tanto se deben decir cómo están funcionando; toda la información que se pone en el informe debe ser justificada ya que ésta será leída por los directivos superiores para ocuparlos como retroalimentación. El informe debe contener como mínimo lo siguiente:

- Objetivo de la auditoría y motivo de su realización.
- Metodología utilizada, enfatizando los procedimientos que permitieron reunir la evidencia que sustenta.
- Alcance y limitaciones del examen.
- Hechos o circunstancias importantes analizados o diagnóstico.
- Sugerencias y recomendaciones necesarias.
- Pronóstico de la información.
- Y los elementos o información que, a juicio del auditor, mejore la comprensión del informe.

Características de la Auditoría Externa

Es un profesional independiente, su función es evaluar las empresas, su grado de independencia está sujeto a las directrices técnicas de la auditoría, examina la situación financiera de las empresas para dar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, el informe es emitido a los accionistas o consejo de administración, con carácter obligatorio si lo obliga la ley o con carácter optativo si lo desea la empresa.

2.5.8 La Consultoría Administrativa y la Auditoría Operacional

La Consultoría Administrativa se ha desarrollado como una especialidad de los servicios tradicionales del contador público. El diseño e importancia de sistemas y procedimientos, actividades propias del consultor, es trabajo subsecuente al diagnóstico del problema u obstáculo administrativo; sin embargo, es frecuente que el propio consultor diagnostique los problemas y posteriormente diseñe e implante las soluciones.

La fase de diagnóstico que realiza el consultor, por su propósito, detectar obstáculos de la eficacia y la eficiencia y su metodología, coinciden con el examen de la Auditoría Operacional.

Sí se puede definir a la consultoría como un *servicio* prestado por un profesional en calidad de asesoramiento, el cual implica la toma de decisiones basándose en observaciones pertinentes con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas, la consultoría surge ante la necesidad del empresario por mejorar y adaptar su organización a los cambios de los ámbitos económico, político y social, que se derivan de los diferentes momentos históricos; los cuales afectan y acentúan la importancia de la profesión de consultor, y ayudan a sentar las bases teóricas de la administración moderna, y a su vez sirviendo como vínculo de enlace entre la teoría y la práctica profesional.

Características de la Consultoría Administrativa

La consultoría se considera como un método para mejorar las prácticas de gestión, sus clientes son las organizaciones, estudia sus problemas y da solución a dichos procesos, siendo sus enfoques metodológicos enfoques de calidad total, teoría de restricciones, reingeniería de procesos, programa permanente de mejoramiento de productividad. La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita en la aplicación de soluciones. Es un trabajo independiente, tiene implícita la imparcialidad, su carácter como su nombre lo indica es consultivo, no dirige la entidad, área o actividad, en la que realiza su trabajo, no es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación, es de ayuda profesional a las personas que dirigen una empresa, su parte esencial es el asesoramiento, no tiene ningún beneficio financiero de las medidas adoptadas por los clientes.

2.6 Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos

La importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo, fue reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en diciembre del 1972, la comisión de Auditoría Operacional emitió su primer boletín, con el propósito de identificar el trabajo de Auditoría Operacional realizado por contadores públicos, independientes o no, y con la intención de lograr unificar criterios sobre el tema.

Desde entonces se reconoció que este tipo de trabajo, dada su naturaleza, que implica un alto contenido de creatividad, está sujeto a una dinámica que implica el que su conceptualización y metodología fueren afinándose a base de aproximaciones sucesivas. Es éste el origen de esta nueva versión del Boletín

No. 1 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores y Auditores Públicos (IMCP).

Este boletín persigue definir el concepto, objetivo, alcance y aplicación de la Auditoría Operacional, así como su relación y diferenciación con la Auditoría Interna, la externa, la consultoría y otro tipo de trabajos profesionales de naturaleza análoga.

La Auditoría Operacional debe entenderse como el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

“El objetivo de la Auditoría Operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a las que se practiquen, persiguiendo detectar problemas y proporcionarles bases para solucionarlos, prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan en el apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad”. (18)

El boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores y Auditores Públicos, metodología en su edición revisada, define a la Operación como el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como vender, comprar, cobrar o producir.

En dicho boletín se resalta igualmente la característica de que en el examen de una operación se consideren todos los departamentos que en ella intervienen y se presenta un cuadro de las principales operaciones que pueden darse en una entidad.

Las anteriores referencias son un antecedente del énfasis que se desea añadir para aclarar de mejor manera lo que es una operación, evitando dar nuestras definiciones pero incluyendo en su lugar ciertas comparaciones y reglas simples, que junto con las ya indicadas, faciliten la formación de un mejor juicio.

No es lo mismo un departamento que una operación, en una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente una parte de ellos. No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad, lo que sí es importante resaltar es que al revisar las operaciones, debe considerarse la forma en que ellas son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas.

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

CAPÍTULO III

DEPARTAMENTO DE VENTAS

3.1 Definición del Departamento de Ventas

Las ventas constituyen una operación de primordial importancia en las empresas, en virtud de que producen los ingresos y permiten cristalizar su objetivo. Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante, pues son el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Consecuentemente, todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas, indican directamente en la obtención de mejores resultados. (18)

3.2 Objetivo de la Auditoría Operacional del Departamento de Ventas

Entre los objetivos de la Auditoría Operacional del Departamento de ventas están:

- 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 seguir disminuciones de costos o aumento de la eficiencia operativa.
- La familiarización general con el entorno económico, político, social en el que actúa la empresa y con las operaciones de ventas, mediante estudios de sus objetivos, sus políticas, su estructura orgánica, que permita la ubicación de ventas en el flujo de sus operaciones.
- Análisis de la información existente, tanto de carácter interno como externo, relativo a ventas, con el objeto de evaluar su importancia en el conjunto de operaciones de la empresa, comparación de las ventas con las efectuadas con años anteriores, apreciando su tendencia y aplicación.

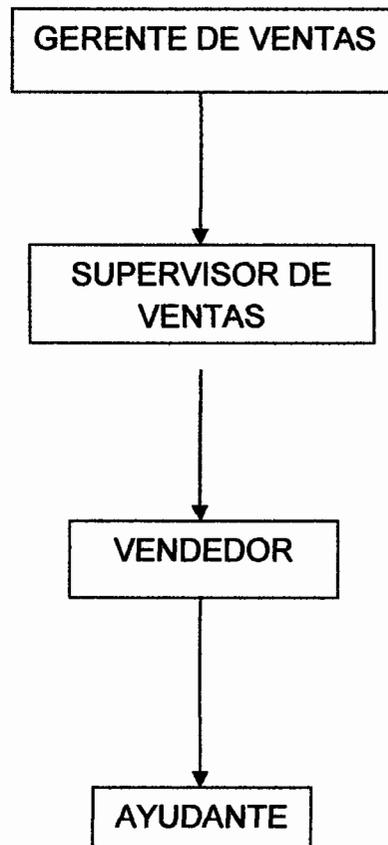
eficientemente. Es muy conveniente la elaboración de diagramas de flujos que muestren gráficamente la secuencia de la operación, los cuales pueden complementarse.

- Entrevista con los responsables de la ejecución de las ventas y con los de los departamentos relacionados con ellas, verificando el cumplimiento de las políticas que la empresa tenga establecidas. En algunos casos es conveniente realizar encuestas o celebrar entrevistas con clientes, comisionistas, agencia de publicidad y demás elementos externos que estén relacionados con las ventas.
- Precisar si los responsables de la operación de ventas tienen presente los objetivos a lograr, los cuales deben ser congruentes con el objetivo general de la empresa y estar aprobado por la Dirección. La responsabilidad de su logro debe ser conocida y aceptada por todos los que intervienen en la operación de ventas.
- Revisión de los costos de los canales de distribución, en comparación con los volúmenes de ventas, determinación de si tales costos se han fijado con base en estudios formales, y evaluación, comprendiendo el aspecto motivacional, de los sistemas de remuneración a la fuerza de ventas.
- Conocimiento de la preparación del personal que ejecuta la operación para tener una idea general de la forma como se atienden las ventas. Aun cuando se entiende que el objeto de estudio en la Auditoría Operacional es precisamente las operaciones más que las personas que las ejecutan o los departamentos responsables de ellas, de cualquier manera su conocimiento resulta muy útil. También es útil reconocer si hay adecuada distribución de las cargas de trabajo y de las funciones, acordes con la capacidad del personal de ventas.

3.3 Importancia del Departamento de Ventas

“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, pretende un equilibrio entre ambas finalidades que permita la obtención de rendimientos razonables y dar al cliente lo que requiere”. (18).

3.4 Estructura Organizacional del Departamento de Ventas de la Comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP).



Fuente: Organigrama actual del departamento de ventas.

3.4.1 Funciones Generales del Departamento de Ventas

Dentro de las funciones generales del departamento de ventas se tienen las siguientes:

3.4.1.1 Gerente de ventas

Se define a la gerencia de ventas como aquella función cuyo objetivo principal es mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.

Entre sus funciones están:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas, este proceso es de vital importancia y deben realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calcula cual es la demanda real del mercado y considerando su participación en el mismo, puede pronosticar las ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a proveedores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y cómo debe tratar él mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores, esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el departamento de

recursos humanos, aunque la forma idónea sería que Recursos Humanos, recluten y seleccionen previamente y luego se le presente al gerente sólo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.

- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor, sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de éstas, den como resultado el objetivo del gerente de ventas.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por él mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza. Los planes de compensación, son muy variados y dependerán del producto que se esté trabajando y de cómo esté organizada la estructura de ventas.
- Conducir el análisis de costo de ventas. La planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- Monitorear el departamento, es misión del gerente velar porque el procedimiento de ventas, se esté llevando a cabo de la forma idónea.

3.4.1.2 Supervisor de Ventas

La misión del supervisor es técnica: implica organizar, inspeccionar, planificar y motivar al personal, respetarlo, evaluarlo, capacitarlo, aprovechar lo mejor de cada empleado, estimular la actitud colaborativa, escuchar al personal y orientarlo, organizar los elementos materiales, la materia prima y las máquinas, para maximizar su rendimiento. Un supervisor debe ser capaz de conducir un grupo, de ejercer su autoridad con respeto por sus subordinados, por lo cual él mismo, a pesar de que debe contar con experiencia, debe capacitarse, ya que no sólo es una tarea basada en experiencias previas, sino en metodologías y principios racionales; debe dar órdenes claras y precisas, conocer las tareas, priorizarlas de acuerdo a su importancia, y poder visualizar posibles soluciones a los problemas. El supervisor es guía, consejero, maestro, orientador, por lo cual debe reunir las condiciones de estudioso, creativo, responsable, de carácter estable, y ser creíble.

Entre las funciones del Supervisor de Ventas están:

- Ejecución del proceso de ventas
- Supervisión del personal a su cargo
- Elaboración de planes a corto y mediano plazo
- Manejar tiempos de entrega del servicio
- Establecer procedimientos de retroalimentación
- Clasificar clientes potenciales
- Participar en eventos para dar a conocer el servicio
- Actualizar la documentación de los clientes
- Controlar proceso de gestión de calidad
- Realizar seguimiento, medición y análisis de la satisfacción del cliente.

3.4.1.3 Piloto Vendedor

El *vendedor* es el elemento más importante de las ventas personales porque permite establecer una comunicación directa y personal con los clientes actuales y potenciales de la empresa, y además, porque tiene la facultad de cerrar la venta y de generar y cultivar relaciones personales a corto y largo plazo con los clientes.

Entre de las Funciones del Piloto Vendedor están:

- En la actualidad, la *función del vendedor* o tarea que le corresponde realizar, ya no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al cliente sino, en realizar un «*conjunto de actividades*» que le permitan lograr determinados objetivos, como: retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.

3.4.1.4 Ayudante

Es la persona que auxilia al piloto vendedor en los aspectos de la venta, como su colaborador se encarga del esfuerzo físico en la colocación de los productos.

3.4.2 Políticas de ventas

Partiendo del hecho de que la empresa debe generar ingresos que aseguren su existencia en el mercado, con la visión de que esta operación constituye el elemento que eleva los ingresos y hace frente a los gastos y costos operacionales, el auditor deberá examinar el conjunto de actividades y aspectos administrativos que están contenidos en esta operación, para elevar la eficiencia dando recomendaciones adecuadas a las circunstancias. El auditor deberá tener en cuenta cuatro factores que inciden directamente en el conjunto de actividades de esta operación. Ellos son: Volumen, precio, costo (que deben estar debidamente interrelacionados) y la valuación de la orden de venta. Igualmente deberá tener presente las responsabilidades del gerente de ventas y evaluar:

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

Obtener información sobre el medio económico-político-social en el que se desenvuelve la empresa, por medio de una investigación de las clases y

características de los productos que se venden, políticas para la determinación de precios, crédito, publicidad, que permita ubicar las ventas como la principal fuente de ingreso de la empresa.

Análisis de la información existente, tanto de carácter interno como externo, vigilando la tendencia de las ventas, los productos, las áreas de venta, los clientes, los costos de distribución, los presupuestos. Revisar los expedientes de auditoría 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 bandera 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 continua de la información obtenida. Las ventas constituyen una operación de primordial importancia en la empresa de distribución de Gas Licuado de Petróleo, en virtud de que producen los ingresos y permite cristalizar su objetivo. Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante, pues es el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de dicha empresa. Consecuentemente, todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas, inciden directamente en la obtención de mejores resultados, estableciendo los siguientes propósitos:

- Establecer el concepto básico de la operación de ventas y el alcance que se le dará.

- Definir de manera general el objetivo de la Auditoría Operacional de ventas, considerando principalmente el objetivo general de la empresa en esa operación y su enfoque particular a incrementar su eficiencia.
- Señalar la metodología que puede utilizarse para efectuar la Auditoría Operacional de ventas.
- Dar orientación acerca de algunos instrumentos, técnicas y procedimientos de que puede disponer el auditor para llevar a cabo la Auditoría Operacional de ventas, y respecto a la necesidad de que al efectuar este trabajo el auditor esté imbuído de una actitud mental que permita estar constantemente aprovechando su labor, utilizando dichos elementos para enfocar su trabajo a promover la eficiencia en la operación.
- Orientar respecto a la manera en que se puede informar los resultados obtenidos en la Auditoría Operacional de ventas.

3.5 Controles Aplicables al Departamento de Ventas

Dentro de los controles aplicables al departamento de ventas se tienen los siguientes:

3.5.1 Revisión independiente y aprobación de crédito

Cuando se recibe un pedido debe obtener la aprobación de crédito. Esta aprobación puede ser proporcionada por un departamento o persona independiente dentro del marco de referencia establecido por las políticas de la organización, apoyada en información adecuada acerca del cliente particular. Esta última información cubre la posición financiera del cliente y su capacidad para endeudarse; incluye también la experiencia de la organización con el cliente y su actual posición de cartera. La aprobación misma es hecha por individuos propiamente autorizados, dependiendo del monto involucrado en la operación.

3.5.2 Revisión de autorización de precios y términos especiales

Los precios y términos de la operación deben estar estandarizados completamente para los clientes. Sin embargo, en algunos casos éstos pueden variar dependiendo de los grupos de clientes y las diferentes cantidades que se puede vender a ellos. Para efecto de facturación, los precios y términos aplicables deben ser proporcionados con base a las políticas establecidas por la organización. La interpretación de desviaciones especiales debe ser adicionalmente aprobada por personas debidamente facultadas.

3.5.3 Papelería multicopia para propósitos específicos

Las facturas necesitan ser preparadas con suficiente número de copias que contengan información idéntica para ser usadas en otros propósitos operacionales. Se deben establecer controles que, cubran el total de las facturas por un periodo de tiempo dado, usualmente por un día de actividades.

3.5.4 Control independiente de los registro de cuentas por cobrar

Los registros actualizados de cuentas por cobrar en algunos casos pueden ser mantenidos manualmente; en grandes instalaciones serán manejadas por un computador. Los principios fundamentales en los casos son que estos registros sean mantenidos en forma independiente y no sujetos al acceso de terceras partes, especialmente por aquellos que puedan tener acceso a la caja o a los clientes mismos. En los casos también deberán tenerse cuentas de control, y, en lo posible, cuentas de subcontrol, que estén soportadas por cuentas individuales perfectamente detalladas.

3.5.5 Envío de estados de cuenta de clientes en forma directa e independiente.

Un elemento básico, desde un punto de vista de control, consiste en enviar estados de cuenta a los clientes, este envío deberá ser directo e independiente; es decir, sin que haya alguna oportunidad de alteración, modificación o extravío por algún elemento de la organización. Este procedimiento hace posible un chequeo

cruzado con el principal involucrado en la cuenta, o sea el cliente; además, es un importante mecanismo que sirve para acelerar cobros retrasados.

3.5.6 Disponibilidad de cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar representan un activo reclamable a las partes involucradas; consecuentemente, es muy importante que esta recuperación no pueda ser revelada sino es mediante un procedimiento autorizado.

3.5.7 Relación con la devolución de mercadería.

Cuando los productos son regresados por diversas razones, se tiene que revertir la operación original de venta. Generalmente, consiste en que la recepción física se haga efectiva y la mercadería se reciba en buenas condiciones. Finalmente, es menester del departamento de créditos y cobros asegurarse que el importe a acreditar sea por una cantidad correcta. Estos tres pasos cuando están adecuadamente documentados proveen las bases para acreditar una devolución de mercadería.

Es necesario verificar que la devolución de mercadería registrada a través de la emisión de la nota de crédito no se realice con la intención de disminuir el pago de impuestos al fisco.

3.5.8 Control de ajuste y descuentos que afectan el saldo por cuentas por cobrar a un cliente.

El esfuerzo de control se debe apuntar con mayor eficiencia cuando existen políticas especiales de descuento o cierto tipo de acreditamiento a algún cliente particular, eso puede presentarse en ventas por volumen, por la venta de un tipo particular de producto al consumidor o por ajustes ocasionados por deficiencias en los productos. Cuando los descuentos están emanados de algún modo específico el control se centrará en la confirmación de las bases de este arreglo; sin embargo, en muchos casos, la autenticidad del crédito está apoyada en factores de juicio que son evaluados por el ejecutivo que aprobó el crédito, dentro los límites de su propia autoridad.

3.5.9 Cancelación de cuentas malas.

Con frecuencia es normal que haya clientes que fallen en el cumplimiento de sus obligaciones ya que aunque se aplique el esfuerzo de cobro puede haber situaciones de quiebra, desaparición del deudor, u otras causas que no dejen más alternativa que la cancelación de la cuenta. Usualmente se deben hacer provisiones de tipo contable que sirvan para la creación de una provisión para cuentas malas o incobrables contra la que se puede cargar cualquier cancelación de esta naturaleza. El interés específico de control en este punto, es que cualquier cancelación debe ser propiamente autorizada por un funcionamiento de alto nivel de la organización. El siguiente interés consiste en mantener un control sobre estas cuentas canceladas para evitar que éstas sean cobradas y no reportadas a la organización, o bien estar atentos a cualquier probabilidad de recuperación.

3.5.10 Otorgamiento de líneas o niveles de crédito.

Debido a que esto se basa en una política, por lo cual debe haber cierta organización y control para que se cumpla los procedimientos establecidos. Es claro que en situaciones de crédito restringidos disminuye la posibilidad de pérdidas por cuentas malas. Por el juicio de cuáles serán las políticas de crédito que sirvan mejor a los intereses de la organización no se determina en base a créditos restringidos, ya que las ventas causadas por políticas de crédito más liberales dan origen a ventas adicionales que de otra manera no se hubieran efectuado; y estas ventas puedan dar origen a utilidades extras, y pudiera ser que esta situación sea más beneficiosa y de provecho para la organización en virtud de que gran volumen de ventas puede generar reducción de costos de producción en lo referente a la absorción de costos fijos. En resumen, la situación deberá ser examinada en gran detalle antes de llegar a una decisión final.

3.6 Evaluación de riesgo del cliente.

¿Qué es el proceso de evaluación de riesgo del cliente?, el proceso de evaluación de riesgo del cliente involucra los componentes siguientes:

- **Establecer objetivos**

Para que sea posible cumplir con las metas específicas de la empresa es necesario que los objetivos de la misma se comuniquen y se entiendan.

- **Identificar y analizar los riesgos**

La administración de la empresa evalúa la posibilidad y el efecto potencial de los riesgos que puedan impedir o entorpecer el logro de sus objetivos.

- **Reaccionar a los riesgos**

La administración de la empresa determina cómo reaccionar a los riesgos, las opciones que existen son:

- Aceptar el riesgo, no hacer nada
- Reducir el efecto, tomar medidas para controlar la posibilidad y/o el efecto del riesgo
- Evitar el riesgo, terminar el involucramiento en la actividad riesgosa.

- **Administrar los cambios**

Los cambios importantes pueden tener consecuencias profundas que invariablemente conllevan los riesgos de que los sistemas y los controles existentes resulten inapropiados.

Antes que el auditor prepare el programa de auditoría, debe realizar una evaluación preliminar de los controles de contabilidad internos y de su efecto sobre la naturaleza, oportunidad y alcen de los procedimientos de auditoría previstos. Esta revisión preliminar podría centrarse en aquellas áreas que son fundamentales en el proceso de planeación, especialmente aquellas que la auditoría debe hacer un énfasis especial o cuyo tiempo de estudio se debe ampliar, como por ejemplo, en área de ventas en los procesos de autorización de cliente nuevo, facturación y el proceso de autorización de cambio de cilindros de gas propano en sus diferentes capacidades, a las tiendas que lo requieran.

Los riesgos relacionados con los objetivos generales de la empresa tienden a relacionarse con la dirección general y el desarrollo global de una empresa. La administración normalmente vigila tales riesgos, de manera que su empresa pueda hacer planes y tomar medidas en el momento oportuno.

3.6.1 El riesgo de auditoría

El riesgo de auditoría significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección, los cuáles se pueden medir como riesgo alto, intermedio y bajo.

- **Riesgo inherente**

Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que puede ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

- **Riesgo de control**

Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido, detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

La evaluación preliminar de riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad, para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa. Siempre habrá un riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y de control interno.

- **El riesgo de detección**

Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos del auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase

de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

La evaluación del auditor del riesgo de control junto con la evaluación del riesgo inherente, influye en la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que deben desempeñarse para reducir el riesgo de detección y por lo tanto el riesgo de auditoría a un nivel aceptable bajo. Algún riesgo de detección estaría siempre presente aún si el auditor examinara el cien por ciento del saldo de una cuenta, porque por ejemplo la mayor parte de la evidencia de auditoría es persuasiva y no conclusiva.

3.6.2 Matriz de riesgo

Es una herramienta de control normalmente utilizada para identificar cualquier obstáculo que se oponga al logro de los objetivos globales y específicos dentro de una empresa; además permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración dentro de una empresa.

Dentro de la matriz se puede mencionar lo siguiente:

- **Riesgos de negocios:** se refiere a los factores que son relevantes en el funcionamiento de un negocio, que pueden tener implicaciones al realizar una auditoría. Como por ejemplo: la ubicación del establecimiento, principales fuentes de financiamiento (compra, producción, servicios,) interrupción del negocio.
- **Riesgos tecnológicos:** se refiere a la innovación y cambios tecnológicos que podría afectar una empresa. Como ejemplo equipo industrial más moderno.
- **Riesgos de sistemas:** se refiere al riesgo de que al momento de ingresar, procesar y actualizar las transacciones dentro del computador, ésta pudiera ser objeto de manipulación por parte de los usuarios del sistema. Por ejemplo: inexistencias de claves de acceso a los usuarios, restricción de permisos a ciertos programas para ciertos usuarios.

- Riesgos financieros: se refiere a la preparación de estados financieros confiables. Por ejemplo la evaluación incorrecta de la producción en proceso, información relacionada con transacciones que se encuentren incompleta.
- Riesgos operativos: estos corresponden a la efectividad y eficiencia de las operaciones e incluyen las metas de desempeño y rentabilidad al igual que el uso efectivo de recursos establecidos en una empresa. Por ejemplo la interrupción de equipo clave de producción.
- Riesgo de cumplimiento: es el riesgo de que las normas y regulaciones internas, estructura organizacional y el control interno establecido por la administración de la empresa no se cumpla.

3.6.3 Solicitud del cliente del trabajo a realizar

El Director General de la Comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP) ha visto una disminución del porcentaje de ventas, por diferentes problemas, pudiendo mencionar como principales, a) no haber enviado el producto en el tiempo adecuado, b) por no poseer la cantidad de cilindros de gas propano en sus diferentes capacidades, c) poco interés del personal que distribuye el producto a los diferentes expendedores y d) la falta de disponibilidad de unidades de transporte, por lo que requiere los servicios de la firma para evaluar los procedimientos del departamento de ventas.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

4.1 Definición de Metodología

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

No obstante, el poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar cada uno de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones valederas, en el menor tiempo posible. El método por sí mismo no garantiza una eficiente auditoría operacional, pero apunta la veracidad del diagnóstico.

El propósito es expresar conceptos generales sobre la actuación del auditor operacional, su ámbito de trabajo la metodología que debe emplearse en el desarrollo de una auditoría operacional. (18)

4.2 Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la Empresa que está auditando a través del estudio de:

- Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que incide en la administración de la operación que se revisa.
- La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control), y

- La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control), y
- Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes externos o consultores.

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

4.2.1 Estudio Ambiental

En esta primera fase puede llegarse a obtener información orientadora de gran valía que permita al auditor diagnosticar áreas críticas. El grado de profundidad en esta investigación inicial será definido por el criterio del auditor. Los principales aspectos a investigar serán los siguientes:

- La importancia que para la empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría si se mejora su eficiencia.
- Indicadores tales como rotaciones, razones financieras.
- Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- Reglamento, estatal y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación.
- Información de la forma cómo la competencia resuelve problemas de una operación similar.

En la aplicación de proyectos, obras, industrias o cualquier otra actividad que por sus características puede producir deterioro a los recursos naturales renovables al ambiente, o introducir modificaciones nocivas o notorias al paisaje y a los recursos culturales del patrimonio nacional, será necesario previamente a su desarrollo un estudio de evaluación del impacto ambiental, realizado por técnicos en la materia

y aprobado por la comisión del Medio Ambiente. El funcionario que omitiere exigir el estudio de Impacto Ambiental de conformidad con este Artículo, será responsable personalmente del incumplimiento de deberes, así como el particular que omitiere cumplir con dicho estudio de Impacto Ambiental será sancionado con una multa. En caso de no cumplir con este requisito en el término de seis meses de haber sido multado, el negocio será clausurado, artículo No. 8 Decreto No. 68-86, del Congreso de la República de Guatemala.

Para prevenir la contaminación atmosférica y mantener la calidad del aire. El Gobierno por medio de la presente ley, emitirá los reglamentos correspondientes y de las disposiciones que sean necesarias para:

- Promover el empleo de métodos adecuados para reducir las emisiones contaminantes.
- Promover en el ámbito nacional e internacional las acciones necesarias para proteger la calidad de la atmósfera;
- Regular las substancias contaminantes que provoquen alteraciones inconvenientes de la atmósfera;
- Regular la existencia de lugares que promueven emanaciones
- Regular la contaminación producida por el consumo de los diferentes energéticos
- Establecer estaciones o redes de muestreo para detectar y localizar las fuentes de contaminación atmosférica
- Investigar y controlar cualquier otra causa o fuente de contaminación atmosférica, artículo No. 14, Decreto No. 68-86.

4.2.2 Estudio a la Gestión Administrativa

Respecto a la gestión administrativa de la empresa (planeación, organización, dirección y control), el auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer, en términos generales sus características y posibles deficiencias.

4.2.3 Visitas a las Instalaciones

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

Una vez realizado el proceso de familiarización, el auditor operacional estará en posibilidades de: dando orden a sus ideas y como fundamento en los hechos que haya observado, estructurar un programa de trabajo, lo suficientemente detallado para entrar a la siguiente fase de la metodología, de una manera ordenada, estando así en posibilidades de delegar parte de la investigación y de supervisar su realización. El uso de programas estándar se considera aceptable en la medida en que se haga la adecuación pertinente al caso específico que se investiga.

4.3 Investigación y Análisis de Información

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

En esta fase es, en la que se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio o por medio de muestreo estadístico.

La utilización de estadísticas resulta particularmente efectiva en esta fase y al respecto es recomendable que aquellas sean verificadas antes de ser utilizadas.

En el caso de que la empresa carezca de información respecto de la competencia o de las estadísticas necesarias para evaluar la operación, el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones necesarios para obtener elementos de juicio suficientes.

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

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario obtenga la información más objetiva posible. Esta característica común a cualquier revisión de eficiencia, debe ser especialmente cuidada en vista de la diversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las medidas tomadas para administrar. Consecuentemente, el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

A continuación se presentan las siguientes técnicas:

4.3.1 Entrevista

Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la Auditoría Operacional, que a través de ellas se obtiene la información de primera mano respecto de la operación.

Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

- Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista. Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades, así como con el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación.
- En cada caso se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general.

4.3.2 Evaluación de la gestión administrativa

Habiéndose realizado en la fase de familiarización el estudio preliminar de la planeación, organización, dirección y control de la operación bajo examen, en esta fase, se procederá a evaluar en detalle su efectividad y eficacia. De la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente; en cuanto a la organización, de especial interés en la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación; respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas; en cuanto al control, que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado, especial interés para el auditor operacional los mecanismos de programación y presupuesto, así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación.

4.3.3 Examen de la documentación

La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta al análisis o bien la obtención de algunos datos específicos.

Los documentos comerciales son todos los comprobantes extendidos por escrito en los que se deja constancia de las operaciones que se realizan en la actividad mercantil, de acuerdo con los usos y costumbres generalizadas y las disposiciones de la ley. Éstos son de vital importancia para mantener un apropiado control de las acciones que se realizan en una compañía o empresas.

Su misión es importante ya que en ellos queda precisada la relación jurídica entre las partes que intervienen en una determinada operación. También ayudan a demostrar la realización de alguna acción comercial y por ende son el elemento fundamental para la contabilización de tales acciones.

Finalmente estos documentos permiten controlar las operaciones practicadas por la empresa o el comerciante y la comprobación de los asientos de contabilidad.

4.4 Diagnóstico

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor relevancia.

4.4.1 Fase creativa

En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa. Esta fase no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas (dicha solución corresponde a un trabajo de consultoría) sumando los hallazgos se procederá como sigue:

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

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

4.4.2 Detalle de hallazgos

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

- Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.
- Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.
- Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas.
- Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello.
- Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haber detectado en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución no generan mayores o más complejos problemas o agravan los existentes.

4.5 El Informe

El informe sobre Auditoría Operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del Auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo, que la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia, en la productividad.

Para que la Auditoría Operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia a la acción. Además, siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

Es el documento emitido por el Auditor como resultado final de su examen y/o evaluación, incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras. El informe de auditoría, reviste gran importancia, porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados. El informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando. En algunas oportunidades puede ocurrir que, debido a un descuido en su preparación, se pierde la oportunidad de hacer conocer a la empresa lo que realmente desea o necesita conocer para optimizar su administración, a pesar de que se haya emitido un voluminoso informe, pero inadvertidamente puede estar falto de sustentación y fundamento adecuado; en consecuencia, su contenido puede ser pobre; con esto queremos hacer resaltar el

hecho de que, el informe debe comunicar información útil para promover la toma de decisiones.

4.5.1 Naturaleza

Por las características de la Auditoría Operacional, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional, el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

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

El auditor operacional tiene que emitir un informe, en cambio el auditor de estados financieros debe emitir un dictamen.

En este informe se exponen la evaluación, sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa, además:

- El informe debe contener un pronunciamiento respecto de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa en la materia o área sometida a examen.
- La Auditoría Operativa busca evaluar estos tres componentes y por lo tanto se deben decir cómo están funcionando.
- La información que se pone en el informe debe ser justificada ya que ésta será leída por los directivos superiores para ocuparlos como retroalimentación. El informe debe contener como mínimo lo siguiente:
 - Objetivo de la auditoría y motivo de su realización.
 - Metodología utilizada, enfatizando los procedimientos que permitieron reunir la evidencia que sustenta.
 - Alcance y limitaciones del examen.
 - Hechos o circunstancias importantes analizados o diagnóstico.
 - Sugerencias y recomendaciones necesarias.

- Pronóstico de la información.
- Y los elementos o informaciones que, a juicio del auditor, mejore la comprensión del informe.

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

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

4.5.2 Estructura

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

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

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

4.5.3 Alcance y Limitación del Trabajo

Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen, el criterio de prioridades establecido; la contratación específica en su caso; las limitaciones; la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

4.5.4 Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional

En esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciando a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias.

4.5.5 Sugerencia para mejorar la eficiencia

Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser específicas en las cosas en que se tengan elementos para ello; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.

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

4.5.6 Evaluación y Efecto de los Problemas

El enfoque que conviene dar al informe debe tender a resaltar objetivamente siempre que sea posible, el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias.

Conviene presentar muy claramente a los administradores de las empresas el efecto de la ineficiencia existente, a fin de motivar la toma de las medidas correctivas conducentes.

El efecto y consecuencias de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias que se presenten deben estar orientadas a un aumento de productividad, ahorros que podrían lograrse o bien aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.

Generalmente el mencionar en el informe la causa de la ineficiencia, proporciona las bases para los cambios que deban efectuarse para eliminarla.

4.5.7 Responsabilidad

La responsabilidad del Auditor Operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales, queda fuera del alcance del trabajo de Auditoría Operacional, incluso en aquellos casos en que el auditor haya presentado recomendaciones específicas.

La solución de los problemas es responsabilidad directa de la empresa, la que podrá recurrir a consultores externos para ese objetivo.

4.5.8 Forma

Los hallazgos de la Auditoría Operacional pueden irse comunicando en el curso del examen o su término; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas detectados y de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas. Una observación de menor importancia puede no ameritar su inclusión en una comunicación formal, bastará hacerla del conocimiento del funcionario responsable del área para que éste proceda a tomar las medidas necesarias. Cuando se detecte un problema grave que requiera de una solución urgente, será necesario informarlo de inmediato sin esperar el término de la auditoría.

Es importante que el resultado de la auditoría operacional se presente invariablemente por escrito. Adicionalmente, otros medios de comunicación pueden resultar convenientes.

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, y de acuerdo a las circunstancias, decidir la forma en que debe presentarse. Lo que hay que recordar es que se debe ser tan versátil como sea necesario para lograr una adecuada comunicación.

El auditor debe dar especial consideración a la conveniencia de utilizar recursos audiovisuales, tales como pizarrones, láminas, proyecciones; el tipo de presentación y los equipos a utilizar deben de escogerse tomando en consideración cual va a ser el auditorio, el área de que se dispone, el tiempo con que se cuenta y el costo.

Debe recordarse que una presentación audiovisual siempre debe complementarse con un informe escrito. El informe audiovisual tiene varias ventajas, entre los cuales están las siguientes:

- Se centra la atención
- Se obliga a leerlo
- Se logra un cambio de impresiones automático
- El auditor se percata de las reacciones
- Invita a la inmediata solución de problemas
- Puede llevarse borrador escrito que luego se modifica si procede.

4.5.9 Recomendaciones Prácticas para Elaborar el Informe

- Definir cuál es el propósito del informe
- A quien se dirige
- Qué le interesa al o a los lectores
- Necesidad de seccionar y utilizar índices
- Utilización de subtítulos

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

4.5.10 Un decálogo para preparar un buen informe de Auditoría Operacional

- Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier ejecutivo está interesado en cambios de procedimientos que

resulten en reducción de costos. No estará igualmente interesado en controles de protección.

- Omitir partidas o hechos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.
- Limitar el informe al mínimo indispensable.
- No esperar que el funcionario conozca tecnicismos. Escribir el informe en el lenguaje que él está acostumbrado a usar.
- No hacer críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en lo que el auditor esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos deben ser informados con la sugerencia de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.
- Discutir el informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.
- En la medida de lo posible, obtener el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones, y en su caso, presentarlas como sugerencias conjuntas.
- Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegurarse que si hay acuerdo a las circunstancias y hechos que se informaron. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del auditor y tomar una decisión.
- Enviar copia del informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario superior responsable de la operación auditada.
- No circular material que no contenga el propio informe.

4.6 Planeación

Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo a un nivel

aceptablemente bajo. La planeación involucra al socio del trabajo y a otros miembros clave del equipo para ganar de su experiencia y clara percepción, la efectividad y eficiencia del proceso de planeación.

La planeación adecuada ayuda a asegurar que se dedique la atención apropiada a áreas de importancia de la auditoría, que se identifiquen los potenciales problemas y se resuelvan oportunamente, así como que el trabajo de auditoría se organice y administre de manera apropiada para que se desempeñe de una forma efectiva y eficiente. La planeación adecuada también ayuda a la asignación apropiada del trabajo a los miembros del equipo del trabajo, facilita la dirección y supervisión de los mismos y la revisión de tareas, y ayuda, cuando sea aplicable, en la coordinación del trabajo hecho por los auditores.

4.6.1 Actividades preliminares del trabajo

El auditor deberá desempeñar las siguientes actividades al principio del trabajo actual de auditoría:

- Desempeñar procedimientos respecto de la continuación de las relaciones con el cliente y del trabajo específico de auditoría.
- Evaluar el cumplimiento con los requisitos éticos, incluyendo la independencia.
- Establecer un entendimiento de los términos de trabajo.

El propósito de desempeñar estas actividades preliminares del trabajo es ayudar a asegurar que el auditor ha considerado cualesquier eventos o circunstancias que puedan afectar, de manera adversa, la capacidad del auditor de planear y desempeñar el trabajo de auditoría para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. Desempeñar estas actividades preliminares ayuda a asegurar que el auditor planee un trabajo de auditoría para el que:

- El auditor conserva la independencia y capacidad necesarias para desempeñar el trabajo.

- No hay problema con la integridad de la administración que puedan afectar la disposición del auditor a continuar el trabajo.
- No hay malentendido con el cliente en cuanto a términos del trabajo.

4.6.2 Estrategia general de la auditoría

La estrategia general de auditoría fija el alcance, oportunidad y dirección del trabajo, y guía el desarrollo del plan de auditoría más detallado. El establecimiento de la estrategia general de auditoría implica:

- Determinar las características del trabajo que define su alcance, como el marco de referencia de información financiera usado, los requisitos de información específicos por industria y la localización de los componentes de la entidad.
- Comprobar los objetivos de informar del trabajo para la oportunidad de la auditoría y la naturaleza de las comunicaciones que se requieran, como los plazos límites para información provisional y final, así como las fechas clave para las comunicaciones esperadas con la administración y con los encargados del gobierno corporativo.

Una vez que se ha establecido la estrategia general de auditoría, el auditor puede comenzar el desarrollo de un plan de auditoría más detallado para tratar los diversos asuntos identificados en la estrategia general, tomando en cuenta la necesidad de lograr los objetivos de auditoría mediante el uso eficiente de los recursos del auditor. Aunque el auditor normalmente establece la estrategia general de auditoría antes de desarrollar el plan detallado de auditoría, las dos actividades de planeación no son necesariamente discretas o procesos secuenciales, sino que están estrechamente interrelacionadas, ya que los cambios en una pueden dar como resultado cambios correlativos en la otra.

4.6.3 El plan de auditoría

El plan de auditoría es más detallado que la estrategia general de auditoría e incluye la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que han de desempeñar los miembros del equipo del trabajo para obtener suficiente evidencia apropiada para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. La documentación del plan de auditoría también sirve como registro de la planeación y desempeño apropiado de los procedimientos de auditoría que pueden revisarse y aprobarse antes del desempeño de procedimientos adicionales.

Planear una auditoría es un proceso continuo e iterativo a lo largo del trabajo de auditoría. Como resultados de eventos inesperados, cambios en las condiciones, o la evidencia obtenida de los resultados de los procedimientos de auditoría, el auditor puede necesitar modificar la estrategia general de auditoría y el plan de auditoría.

4.6.4 Dirección, supervisión y revisión

La naturaleza, oportunidad y extensión de la dirección y supervisión de los miembros del equipo de trabajo y de la revisión varían dependiendo de muchos factores, incluyendo el tamaño y complejidad de la entidad, el área de auditoría, los riesgos de representación errónea de importancia relativa, así como las capacidades y competencias del personal que desempeña el trabajo de auditoría.

4.6.5 Comunicaciones con los encargados del gobierno corporativo y con la administración

El auditor puede discutir elementos de la planeación con los encargados del gobierno corporativo y con la administración de la entidad. Estas discusiones pueden ser parte de las comunicaciones generales que se requieren hacer con los encargados del gobierno corporativo de la entidad o puede hacerse para mejorar la efectividad y eficiencia de la auditoría. Las discusiones con la administración a menudo se dan para facilitar la conducción y administración del trabajo de auditoría.

CAPÍTULO V

LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP).

En este capítulo se presentará el caso práctico, que pretende dar a conocer la metodología a ser considerada por el Contador Público y Auditor para la realización de una auditoría operacional al departamento de ventas de una comercializadora de gas licuado de petróleo (GLP).

5.1 METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

Comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP), ha contratado los servicios de la firma de auditores FRMO Consultores, S.C., para que realice una auditoría operacional al departamento de ventas durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, de la cual se espera un informe que establezca las principales deficiencias encontradas y sus respectivas recomendaciones que ayuden al fortalecimiento de los procedimientos que utiliza actualmente este departamento y por lo tanto a mejorar el porcentaje de ventas de la empresa.

FRMO Consultores, S.C., de conformidad con su experiencia en este tipo de trabajos, enfocara el trabajo de la siguiente manera:

- a) Familiarización con la estructura general de la empresa y el departamento de ventas objeto de estudio:
 - Se iniciará con el proceso de familiarización que permita comprender la estructura del departamento.
 - Se realizará un proceso de conocimiento general del negocio a través de narrativas.
- b) Trabajo de documentación: Se realizará un proceso de documentación de operaciones importantes tales, como:

b) Trabajo de documentación: Se realizará un proceso de documentación de operaciones importantes tales, como:

- Proceso para ventas
- Proceso para ventas al crédito (facturación)
- Proceso cliente nuevo
- Proceso cambio de cilindros

c) Informe del trabajo realizado: El informe documentará los problemas y deficiencias a fin de proporcionar sugerencias para corregir las deficiencias encontradas.

5.2 ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Índice de Papeles de Trabajo
31 de diciembre del 2011

PT	ÍND.PT
HECHO	EB
FECHA	11/06/2012
REVISADO	MMI
FECHA	12/07/2012

No	Papeles de Trabajo	Referencia Papel de Trabajo	No. Página de Tesis
1	Propuesta de Servicios Profesionales	PSP	72
2	Memorándum de Planeación	MP	76
3	Marcas de Auditoría	MA	79
4	Formas utilizadas para diagramar	FUD	80
5	Programa general de Auditoría Operacional	PGA	81
6	Informe de Auditoría Operacional	IA	139

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Propuesta de Servicios
31 de diciembre del 2011

PT	PSP 1/4
HECHO	EC
FECHA	7-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	9-06-2012

Guatemala, junio 21 de 2012

Lic. Joel Ruano
Director General
Comercializadora de gas licuado de petróleo GLP
Ciudad

Estimado Licenciado Ruano:

De acuerdo a lo conversado con usted y en atención a la nota hecha a esta firma donde nos manifiesta que el departamento de ventas no está suministrando el crecimiento gradual de las ventas de conformidad con sus objetivos propuestos, tengo el agrado de presentarle un detalle del trabajo que estaremos realizando, para evaluar los procedimientos del departamento de ventas durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2,011, y así determinar si dichos procedimientos son adecuados o están incidiendo en el aumento o disminución de las ventas.

I. INFORMACIÓN BÁSICA

Antecedentes de la Entidad

La comercializadora de gas licuado de petróleo (GLP) es un grupo empresarial dedicado desde hace más de 50 años a la comercialización, importación, distribución, almacenamiento y transporte de gas licuado de petróleo (GLP), actualmente la administración se encuentra presidida y dirigida por empresarios altamente profesionales, con conocimiento pleno en el producto, su mercado, canales de distribución, con visión futurista de expansión y crecimiento.

Las actividades administrativas se desarrollan en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad capital del país, Avenida Petapa 17-77 zona 12. La compañía fue fundada por la familia Zaragoza, proveniente de la Ciudad de México. El Gerente Financiero Administrativo toma la mayor parte de las decisiones basándose en la información que le suministran los restantes gerentes, con quienes discute los asuntos correspondientes a sus respectivas áreas cuando considera necesario.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Propuesta de Servicios
31 de diciembre del 2011

PT	PSP 2/4
HECHO	EC
FECHA	19-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	20-06-2012

El departamento de ventas es responsable por el mantenimiento de un alto nivel de ventas que representen niveles de riesgo prudentes. Es su responsabilidad el no asumir riesgos innecesarios y velar por alcanzar las metas propuestas.

Objetivos, finalidad o propósito de la entidad

Llegar a ser una cadena exitosa entre proveedores y clientes, además exceder las expectativas en servicio y calidad de estos últimos.

Personal clave de la comercializadora de gas licuado de petróleo (GLP).

Nombre	Puesto
Joel Ruano	Director General
Edvin Herrera Ríos	Director Financiero
Edgar Barrientos Corzo	Gerente de Inventarios
Fredy García Barrera	Gerente de Ventas
Enrique Pimentel Fuentes	Gerente de Recursos Humanos
Noemy Miranda	Gerente de Créditos y Cobros
Emilly de León Morales	Jefe de Planta

II ESTRATEGIA DEL TRABAJO A REALIZAR

El trabajo consiste en desarrollar sobre la base de la metodología que se establece en los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, una Auditoría Operacional al Departamento de Ventas, llevada a cabo entre el 07 de junio al 14 de julio del 2012.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Propuesta de Servicios
31 de diciembre del 2011

PT	PSP 3/4
HECHO	EC
FECHA	19-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	21-06-2012

III OBJETIVOS DEL TRABAJO

Evaluar a través de la Auditoría Operacional, las actividades más representativas del Departamento de Ventas, para determinar la efectividad de sus procedimientos, recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, establecer aspectos generales y la estructura organizacional del Departamento de Ventas de la empresa objeto de estudio, para determinar si son adecuados y recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.

IV ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

Tomando en consideración la naturaleza del trabajo a realizar, se le asignará un gerente a la revisión y dos asistentes para que brinden apoyo administrativo en la recopilación de información. El socio de la firma, proporcionará asesoría al trabajo. A continuación se detallan los nombres de las personas claves asignadas a la revisión:

Nombre	Puesto
Fidel Rodolfo Morales Orozco	Socio
Enrique Jacobo Ramírez	Gerente
Estanislao Cardona	Asistente
Emilia Barrera	Asistente

Solicitamos la cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros y documentación que se requiera en relación con el trabajo a realizar.

Los honorarios fijados para el desarrollo de la auditoría se basan en el tiempo requerido para las personas designadas al trabajo, de acuerdo a tarifas establecidas por el despacho, los cuales ascienden a un valor total de Q. 35,000.00 (treinta y cinco mil quetzales exactos), más el Impuesto al Valor Agregado.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Propuesta de Servicios
31 de diciembre del 2011

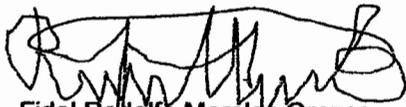
PT	PSP 4/4
HECHO	EC
FECHA	19-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	21-06-2012

Los honorarios se facturarán en un 50% al inicio del trabajo y el otro 50 % al entregar el informe final.

Favor de firmar la copia adjunta de esta carta para indicar su aceptación y acuerdo sobre el desarrollo de nuestro trabajo.

Atentamente,

FRMO Consultores, SC



Fidel Rodolfo Morales Orozco

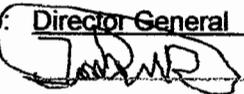
Contador Público y Auditor

Reg. 9110572

APROBACIÓN:

Nombre: Joel Ruano

Puesto: Director General

Firma: 

Fecha: Enero, 10 de 2012

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Memorándum de Planeación
31 de diciembre del 2011

PT	MP 1/3
HECHO	EB
FECHA	11-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	15-06-2012

1. Objetivos de la Auditoría

El trabajo consiste en desarrollar utilizando como base la metodología que se establece en los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la Auditoría Operacional del Departamento de Venas, llevada a cabo del 07 de junio al 14 de julio del 2012.

2. Alcance de la Auditoría

Se evaluará el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, para tener un parámetro en medición del nivel de ventas y otras que se considere necesarias.

3. Antecedentes del Negocio

Fue constituida hace más de 50 años, con el propósito de importar, transportar, almacenar, distribuir y comercializar gas licuado de petróleo (GLP), al comercio, la industria y a las amas de casa.

4. Actividad principal

Su principal actividad es la importación de gas licuado de petróleo (GLP), para el comercio, la industria y las residencias.

5. Identificación de Áreas Críticas

Se identificaron como áreas críticas los procesos para la venta del producto, emitir una factura y el procedimiento de cobro.

6. Método de Pereto

Se utilizó el método de Pareto 80/20 para determinar la razonabilidad de la muestra.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Memorándum de Planeación
31 de diciembre del 2011

PT	MP 2/3
HECHO	EB
FECHA	11-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	15-06-2012

8. Cronograma de actividades

Comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP)
 Auditoría Operacional al Departamento de Venas
 Cronograma de Actividades

Descripción de actividades	jun-12			jul-12	
	semana 2	Seman 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2
1 Elaboración de la propuesta de trabajo	■				
1.1 Presentación de la propuesta Junta Directiva		■			
1.2 Aceptación y autorización de la propuesta		■			
2 Planeación para realizar la auditoría		■			
INICIO DEL TRABAJO DE CAMPO					
3 Visita a las instalaciones		■			
4 Familiarización con la empresa a través de la investigación documental		■			
5 Familiarización con el departamento a través de la investigación doc.		■			
6 Revisión del organigrama actual del departamento		■			
7 Conocer la política de la empresa para conocer las ventas		■			
8 Análisis financiero del rubro de ventas		■			
9 Entrevista con el personal de ventas			■		
10 Integración de la información			■		
11 Entrevista con el personal de créditos y cobros				■	
12 Análisis de información				■	
13 Preparación y presentación del informe					■

Fecha de inicio: 07 de junio 2012

Fecha de finalización: 14 de julio 2012

9. Personal clave del área de ventas de la comercializadora de gas licuado de petróleo (GLP), para el desarrollo del trabajo.

Nombre	Puesto
Jorge Valdéz	Gerente de Ventas
Héctor López	Supervisor A
Osmar Pérez	Supervisor B
Nery Herrera	Vendedor A
Carlos Batres	Vendedor B
Clemente Barrillas	Vendedor C
Ronyl Samayoa	Vendedor D

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Memorándum de Planeación
31 de diciembre del 2011

PT	MP 3/3
HECHO	EB
FECHA	11-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	15-06-2012

10. Personal clave del equipo de auditoría asignado para el desarrollo del trabajo.

Nombre	Puesto	Iniciales de referencia	Años de experiencia
Fidel Rodolfo Morales Orozco	Socio	FRMO	10 años
Enrique Jacobo Ramírez	Gerente	EJR	7 años
Estanislao Cardona	Asistente	EC	4 años
Emilia Barrera	Asistente	EB	4 años

11. Cálculo de tiempo a invertir para la determinación de horarios

No.	Actividad General	Lugar de Trabajo	Horas
1	Propuesta de Servicios	Oficina firma	24
2	Planeación Auditoría	Oficina firma	16
3	Proceso de familiarización	Oficina del cliente	8
4	Entrevista con personal clave	Oficina del cliente	72
5	Integración de la información	Oficina del cliente	16
6	Análisis de la información	Oficina de la firma	24
7	Preparación y presentación de la información	Oficina de la firma y del cliente	40
	Total horas		200

Horas socio	Horas Gerente	Horas Staff	Total horas
20	40	140	200

Valor HH	Valor HH	Valor HH	Total honorarios
Q. 520.00	Q. 370.00	Q. 70.00	
Q. 10,400.00	Q. 14,800.00	Q. 9,800.00	Q. 35,000.00

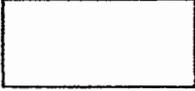
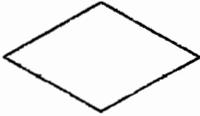
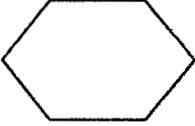
Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Cédula de Marcas
31 de diciembre del 2011

PT	MA
HECHO	EC
FECHA	11/06/2012
REVISADO	MMI
FECHA	14/06/2012

1	∧	Sumado Vertical
2	>	Sumado Horizontal
3	✓	Revisado
4	✕	Cotejado con DMG
5	✕	Cotejado con documento original
6	∅	Pendiente
7	✓	Verificado
8	△	Documento que no llena requisitos legales
9	A	Sin documentación de respaldo
10	©	Conectores o Llamadas
11	PPC	Papel proporcionado por el cliente
12	PT	Papel de Trabajo
13	AJ	Ajustes
14	R	Reclasificaciones
15	⋈	Rastreado
16	∕	Autorización Examinada
17	•	Examinado Físicamente
18	∅	No Confirmado
19	◎	Precio Unitario Comprobado
20	→	Confirmado Personalmente
21	△	Sin Autorización
22	C	Confirmado
23	FRMO	Fidel Rodolfo Morales Orozco

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Formas utilizadas para diagramas de flujo
31 de diciembre del 2011

PT	FUD
HECHO	EC
FECHA	11-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	14-06-2012

		Descripción
		Inicio y finalización del recorrido de un proceso
		Preparación y revisión de información
		Solicitud de información
		Revisión de información y documentación
		Decisión
		Preparación de documentos
		Conector fuera de página

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Programa General de Auditoría
31 de diciembre del 2011

PT	PGA 1/2
HECHO	EB
FECHA	24-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	26-06-2012

OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS			
1. OBJETIVO			
Recopilar información específica sobre, antecedentes, marco legal, organización y operaciones relevantes que permitan obtener la información necesaria para llevar a cabo la Auditoría Operacional al Departamento de Ventas de la empresa objeto de estudio.			
2. METODOLOGÍA A UTILIZAR			
	Ref. P.T.	Hecho por	No. Página de Tesis
2.1. FAMILIARIZACIÓN			
Familiarizarse con las operaciones que se revisarán dentro del contexto de la empresa que se está auditando, a través de un estudio ambiental, evaluación de la gestión administrativa, tal como se detalla a continuación:			
<ul style="list-style-type: none"> • Visita a las instalaciones de la empresa auditada • Obtención de conocimientos generales de la empresa 	A-1 1/2	EC	83
d) Solicite la estructura organizacional de la empresa y del departamento de ventas y obtenga conocimientos sobre aspectos generales de la empresa y del departamento solicitando la información siguiente:	A-2 1/2	EC	85
<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama actual de la empresa • Conocimientos generales del departamento • Organigrama actual del departamento • Funciones a cargo del Gerente de Ventas • Funciones a cargo del Supervisor de Ventas • Funciones a cargo de los vendedores • Organigrama propuesto para el departamento de Ventas • Propuesta funciones del Jefe de Planta • Evaluación cumplimiento procedimiento autorización publicidad • Evaluación de cumplimiento rendimiento gas propano • Evaluación del sistema de información • Evaluación del proceso del departamento de ventas • Conocimiento de políticas de ventas 	A-3	EB	87
	A-4	EB	88
	A-5	EC	89
	A-6	EB	90
	A-7	EB	93
	A-8	CB	94
	A-9	EB	95
	A-10	EB	96
	A-11	EB	97
	A-12	EB	98
	A-13	EB	100
	A-14	EB	103
	A-15	EB	104
2.2. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS			
Analice la información y examine la documentación para evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones sujetas a revisión, a través de los siguientes pasos:			
a) Determine los procesos a evaluar del Departamento de ventas			
b) Obtenga conocimiento de las políticas de ventas de la empresa.			

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Programa General de Auditoría
31 de diciembre del 2011

PT	PGA 2/2
HECHO	FRMO
FECHA	24-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	26-06-2012

OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS			
1. OBJETIVO			
Recopilar información específica sobre, antecedentes, marco legal, organización y operaciones relevantes que permitan obtener la información necesaria para llevar a cabo la Auditoría Operacional al Departamento de Ventas de la empresa objeto de estudio.			
2. METODOLOGÍA A UTILIZAR			
	Ref. P.T.	Hecho por	No. Página de Tesis
c) Evalúe el proceso que utiliza la empresa para autorizar un cliente nuevo			
- Cuestionario de control interno para la autorización cliente nuevo	A-16 1/10	EB	106
- Narrativa procedimiento para autorización de un cliente nuevo	A-16 3/10	EB	108
- Flujograma del procedimiento actual para autorización cliente nuevo	A-16 6/10	EB	111
- Evaluación cumplimiento del procedimiento para autorización cliente nuevo	A-16 9/10	EB	114
d) Evalúe el proceso que utiliza la empresa para facturación			
- Cuestionario de control interno proceso de facturación	A-17 1/10	EJR	116
- Narrativa procedimiento de facturación	A-17 2/10	EJR	117
- flujograma procedimiento actual de facturación	A-17 4/10	EC	119
- Evaluación cumplimiento procedimiento de facturación.	A-17 8/10	EC	123
e). Evalúe el procedimiento que utiliza la empresa en el cambio de cilindros de gas propano.			
- Cuestionario de control para la autorización de cambios de cilindros	A-18 1/10	EB	126
- Narrativa procedimiento para autorización de cilindros	A-18 3/10	EB	128
- Flujograma del procedimiento para autorizar cambios de cilindros	A-18 6/10	EB	131
- Evaluación cumplimiento del procedimiento de cambio de cilindros	A-18 9/10	EB	134
- Plan de acción	A-19	EB	136
- Matriz de riesgo	A-20	EB	137
	IA	EC	139
2.3 Informe de auditoría Operacional			

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Visita a las Instalaciones de la Empresa Auditada
31 de diciembre del 2011

PT	A-1 1/2
HECHO	EC
FECHA	27-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012

Auditor a cargo de la Narrativa: Estanislao Cardona

CÉDULA NARRATIVA

La entrevista se hizo al Lic. Joel Ruano, Director General.

El equipo de auditoría asignado a la realización del trabajo visitó las instalaciones de la compañía como parte del proceso de familiarización.

Se visitaron las instalaciones centrales de la Envasadora de Gas Licuado de Petróleo S.A., ubicada en la Avenida Petapa 17-77 zona 12, el ingreso a las instalaciones está restringido a personal autorizado y previo a que el personal de seguridad permita el paso a los vehículos, confirma la cita en recepción y solicita documento de identificación. En la presentación con el Director General de la compañía indicó que éste, es un negocio familiar, adicionalmente indicó que dentro de las expectativas que se tienen del desarrollo de la auditoría, uno de los puntos que considera de mayor importancia es conocer si los procesos y la estructura organizacional que actualmente se maneja en el Departamento de Ventas de la compañía es o no adecuado y por lo tanto, esté incidiendo en el aumento del índice de ventas de la cartera de clientes. Adicionalmente, comentó que el Gerente Financiero Administrativo estaba ligado directamente con el proceso de ventas ya que lo consideraban de vital importancia para el sostenimiento de la empresa a largo plazo, por lo que nos solicitó abocarnos con él para realizar una entrevista y definir aspectos importantes para el desarrollo del trabajo.

Se autorizó un recorrido por las instalaciones, acompañados por el Gerente Financiero Administrativo de la compañía.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Visita a las Instalaciones de la Empresa Auditada
31 de diciembre del 2011

PT	A-1 2/2
HECHO	EC
FECHA	27-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012

Auditor a Cargo de la Narrativa: Estanislao Cardona

Las instalaciones están divididas en dos edificios independientes, únicamente conectados por el patio. En el edificio de la izquierda, en el primer nivel está ubicado el taller mecánico (7 personas), el área de llenado y cargado, (8 personas), en el segundo nivel, el departamento de créditos y cobros (6 personas), el personal administrativo de planta (5 personas). En el edificio de la derecha está ubicada en el primer nivel el área de ventas (5 personas), en el segundo nivel el departamento de recursos humanos (8 personas), el departamento de inventarios (4 personas), el departamento financiero (8 personas), archivo (1 persona), la bodega (1 persona).

En el área de archivo nos comentó que se encuentra papelería del año en curso y de dos años anteriores, el resto de papelería se encuentra almacenada en una bodega en la zona 10.

A cada departamento se le dio una breve exposición del propósito del trabajo a efectuar, solicitándole además su colaboración para cuando fuese necesario.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Obtención de Conocimiento General de la Empresa
31 de diciembre del 2011

PT	A-2 1/2
HECHO	EC
FECHA	27-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012

Auditor a cargo de la entrevista: Estanislao Cardona

La entrevista se hizo al Lic. Edwin Herrera Ríos, Gerente Financiero Administrativo. Inicialmente se expuso el propósito del trabajo y posteriormente se procedió con las preguntas siguientes:

ASPECTOS GENERALES

1 ¿Antecedentes históricos de la empresa?

Fue constituida hace más de 50 años, con el propósito de comercializar Gas Licuado de Petróleo (GLP), para el comercio, la industria, y las residencias.

Actualmente, para exceder las expectativas del cliente, se ofrecen productos con precios competitivos en el mercado, de óptima calidad y con excelente cobertura.

2 ¿Cuál es el objetivo, finalidad o propósito de la empresa?

Llegar a ser una cadena exitosa entre nuestros proveedores y clientes, además de exceder las expectativas de calidad de estos últimos.

3 ¿Con respecto al marco legal, hay alguna regulación específica para la empresa?

La empresa está inscrita como una empresa comercial con la aplicación de todas las leyes existentes, no goza de ningún beneficio u obligación especial.

4 ¿Cómo está organizada la Junta Directiva de la empresa?

Existe una Junta Directiva, constituida por 6 personas, cada uno está a cargo de una Gerencia, (Director General, Recursos Humanos, Ventas, Inventarios, Créditos y Cobros, y Financiero). Para una mejor visualización se presenta organigrama proporcionado por la Gerencia Financiera. Ver P.T. A-3. Página No. 87

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Obtención de Conocimiento General de la Empresa
31 de diciembre del 2011

PT	A-2 2/2
HECHO	EC
FECHA	27-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012

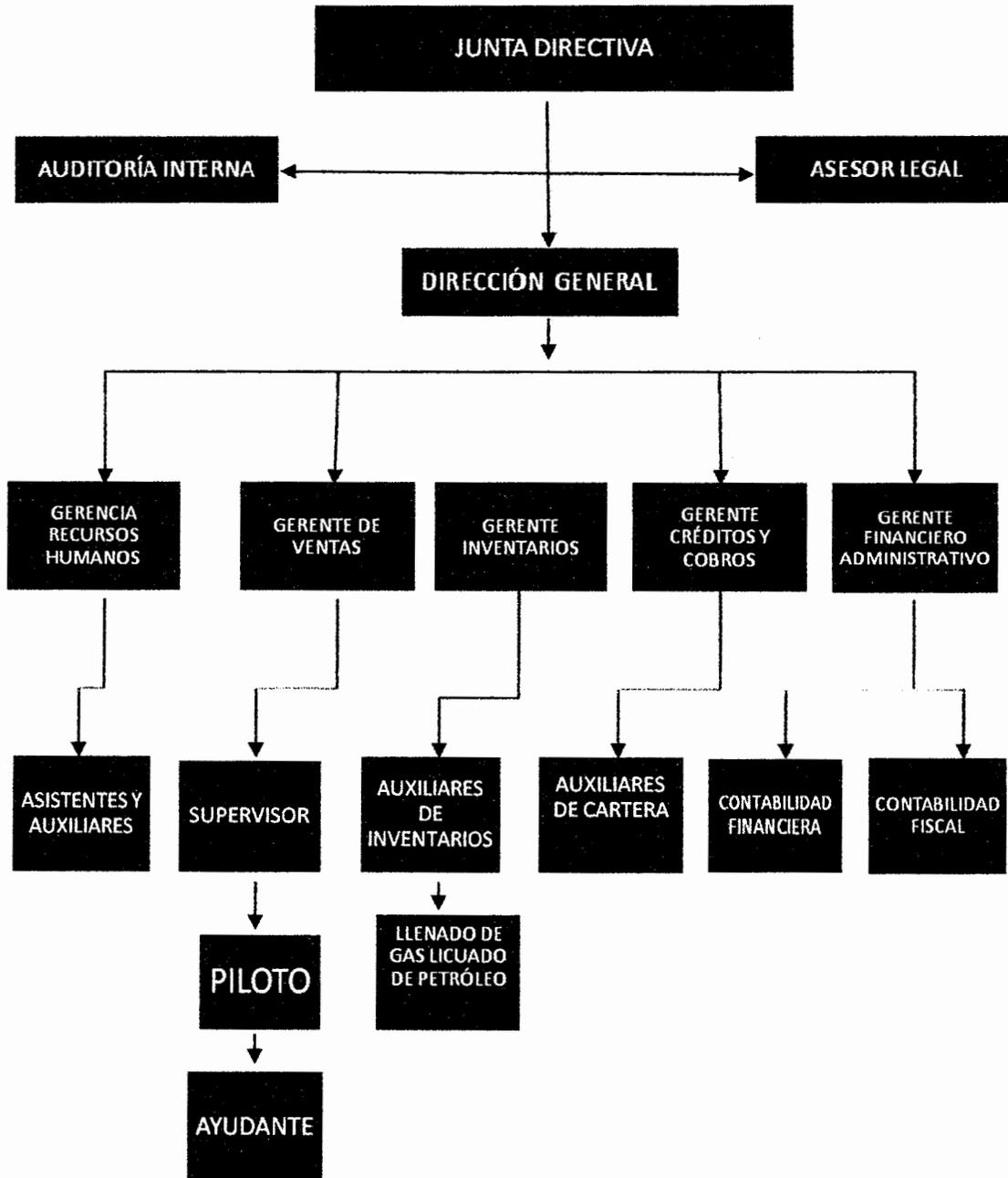
Auditor a cargo de la entrevista: Estanislao Cardona

- 5 ¿Qué nos puede comentar sobre las políticas establecidas ya sean escritas o verbales?
 Al inicio de la compañía no se creyó necesario contar con políticas escritas, las existentes son verbales y se han transferido de persona a persona.
- 6 ¿Posee un control específico para evaluar las operaciones de su empresa?
 Se cuenta con "validaciones de sistema computarizado", éstos se refieren que antes de terminar la transacción deberá cumplir con determinados aspectos o procesos para que el sistema le permita continuar con su transacción. Además, se cuenta con un Auditor Interno para que implemente controles específicos para cada actividad en la empresa.
- 7 ¿Nos puede proporcionar quiénes en su opinión serán nuestras personas claves para este trabajo?
 Gerente Financiero Administrativo y el personal del Departamento de Ventas.

Nombre	Puesto
Jorge Valdez	Gerente de Ventas
Héctor López	Supervisor A
Osmar Pérez	Supervisor B
Nery Herrera	Vendedor A
Carlos Batres	Vendedor B
Clemente Barrillas	Vendedor C
Ronyl Samayoa	Vendedor D

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Organigrama Actual de la Empresa
31 de diciembre del 2011

PT	A-3
HECHO	EC
FECHA	27-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012



Fuente: Organigrama actual de la administración

**Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Conocimiento General del Departamento de Ventas
31 de diciembre del 2011**

PT	A-4
HECHO	EB
FECHA	28-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012

Auditor a cargo de la narrativa: Emilia Barrera

CÉDULA NARRATIVA

El recorrido en el Departamento de Ventas se realizó en compañía del Señor Héctor López (supervisor A de ventas).

Las instalaciones del departamento de Ventas, están ubicadas en la Avenida Petapa 17-77 de la zona 12 (oficinas centrales de la empresa). Está ubicada en el primer nivel del edificio en la parte derecha de las instalaciones.

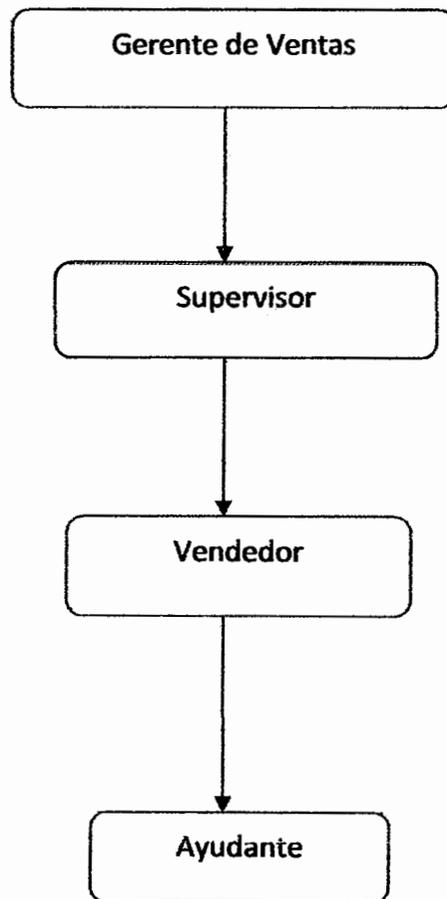
El departamento de ventas está compuesto de 2 supervisores y cuatro vendedores, ubicados en tres oficinas de unos 800 metros cuadrados, los supervisores son hombres y poseen un escritorio cada uno como una computadora de escritorio cada uno, un archivo, una sumadora.

Se utiliza dos tipos de impresora, una laser para impresiones de cartas, memos y una de cinta para la impresión de los reportes de los vendedores que se envía directamente al sistema que la compañía utiliza para el control de sus operaciones. Para ingresar al sistema utilizan una contraseña que identifica a cada usuario.

Utilizan un sistema integrado de contabilidad, el cual está compuesto por módulos, los cuales están automatizados para que cuando se registre una venta en el sistema de facturación, se generen los registros contables, que giran alrededor de las transacciones correspondientes a la misma, tal como la venta, rebaja del inventario y registro de la cuenta por cobrar si la venta se realiza al crédito. Al igual que el registro de un pago, genera la partida contable para rebajar la cartera e ingresar el efectivo al banco

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Organígrama Actual del Departamento de Ventas
31 de diciembre del 2011

PT	A-5
HECHO	EC
FECHA	28-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-12-06-2012



Fuente: Organigrama del Departamento de Ventas.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Funciones a cargo del Gerente de Ventas
31 de diciembre del 2011

PT	A-6 1/3
HECHO	EB
FECHA	28-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012

Auditor a cargo del detalle de funciones: Emilia Barrera

Persona Entrevistada: Lic. Jorge Valdez (Gerente de Ventas)

Objetivo: Detallar las funciones que actualmente realiza el Gerente de Ventas y concluir si dichas funciones le permiten enfocarse en los problemas diarios que deben enfrentarse como responsable directo del Departamento de Ventas.

Nivel de educación: Licenciado en Administración de Empresas.

Responsabilidades:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas, este proceso es de vital importancia y deben realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calcula cual es la demanda real del mercado y considerando su participación en el mismo, puede pronosticar las ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a proveedores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y cómo debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores, esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa, porque en muchos casos, estos procedimientos son realizados por el departamento de recursos humanos, aunque la forma idónea sería que Recursos Humanos, reclute y seleccione previamente y luego se le presente al gerente sólo los mejores candidatos para ser incorporados a la empresa.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Funciones a cargo del Gerente de Ventas
31 de diciembre del 2011

PT	A-6 2/3
HECHO	EB
FECHA	28-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012

Auditor a cargo del detalle de funciones: Emilia Barrera

Funciones identificadas

- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Esto es así, porque al gerente se le entregan sus responsabilidades como cuotas generales de ventas y territorios amplios. Para cumplir estas cuotas el gerente debe dividir el total de las ventas entre su equipo de vendedores, tomando en cuenta las posibilidades de cierre de cada vendedor sus zonas geográficas, de modo tal, que cada representante conozca sus cuotas y la sumatoria de éstas, den como resultado el objetivo del gerente de ventas.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza. Los planes de compensación, son muy variados y dependerán del producto que se esté trabajando y de cómo esté organizada la estructura de ventas.
- Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definida cual sería el costo para alcanzar las ventas deseadas.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- Monitorear el departamento, es misión del gerente velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando a cabo de la forma idónea.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Funciones a cargo del Gerente de Ventas
31 de diciembre del 2011

PT	A-6 3/3
HECHO	EB
FECHA	28-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012

Auditor a cargo del detalle de funciones: Emilia Barrera

- Reunión quincenal con los supervisores del departamento de ventas para revisar el proceso de ventas en las diferentes rutas, para poder lograr las metas de ventas de acuerdo a lo planificado.
- Autorización de nuevos clientes.
- Revisión de los precios del producto en comparación con los de la competencia.
- Revisión del peso exacto de los diferentes cilindros.

Conclusión: Según detalle de funciones arriba descritos a cargo del Gerente de Ventas, se llegó a la conclusión que hay algunos aspectos no cubiertos como, colocar un organigrama visible donde el empleado conozca los niveles de autoridad y la responsabilidad que tiene; de acuerdo a las políticas de la empresa, se constató que no hay un departamento u oficina de publicidad para dar a conocer la calidad del producto a sus diferentes clientes, y de revisar que los diferentes cilindros tengan el peso exacto.

Como resultado se hará una propuesta de un organigrama del Departamento de Ventas, y un programa adecuado de publicidad para que los clientes conozcan los puntos de distribución y las funciones que deberán estar a cargo de la persona encargada del puesto de Jefe de Planta. Ver P.T. A-9 y A-10 Páginas Nos. 95 y 96.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Funciones a cargo del Supervisor de Ventas
31 de diciembre del 2011

PT	A-7
HECHO	EB
FECHA	28-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012

Auditoría a cargo del detalle de funciones: Emilla Barrera

Personas entrevistadas: Los dos supervisores del departamento de ventas

Nombre	Puesto
Héctor López	Supervisor
Osmar Pérez	Supervisor

Objetivo: Documentar las funciones de los asistentes del Departamento de Ventas y determinar si dichas funciones son adecuadas de acuerdo al cargo que desempeñan.

Nivel de educación: Nivel Medio, específicamente Perito Contador y Maestro.

Funciones Identificadas:

- Ejecución de todo el proceso de ventas
- Supervisión del personal a cargo
- Elaboración de planes a corto y mediano plazo
- Manejar tiempos de entrega del servicio
- Establecer procedimientos de retroalimentación
- Clasificar clientes potenciales
- Participar en eventos para dar a conocer el servicio
- Actualizar la documentación de los clientes
- Controlar proceso de gestión de calidad
- Realizar seguimiento, medición y análisis de la satisfacción del cliente.

Conclusión: De acuerdo a las funciones arriba identificadas se determinó que los supervisores tienen a su cargo clasificar a los clientes potenciales, lo que no se considera adecuado ya que ellos deben estar enfocados en supervisar que se entregue en tiempo el producto a las diferentes tiendas.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Funciones a cargo del Vendedor
31 de diciembre del 2011

PT	A-8
HECHO	EB
FECHA	28-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	29-06-2012

Persona a cargo del detalle de funciones: Emilia Barrera

Personas entrevistadas: Los cuatro vendedores del departamento de ventas.

Nombre	Puesto
Nery Herrera	Vendedor A
Carlos Batres	Vendedor B
Clemente Barillas	Vendedor C
Ronyl Samayoa	Vendedor D

Objetivo: Documentar las funciones de los vendedores del departamento de ventas y determinar si dichas funciones son adecuadas de acuerdo al cargo que desempeñan.

Nivel de educación: Nivel básico aprobado

Responsabilidades:

Apoyar al Gerente de ventas para lograr los objetivos propuestos en venta, asimismo, llevar control de las visitas a los clientes de acuerdo a la ruta asignada.

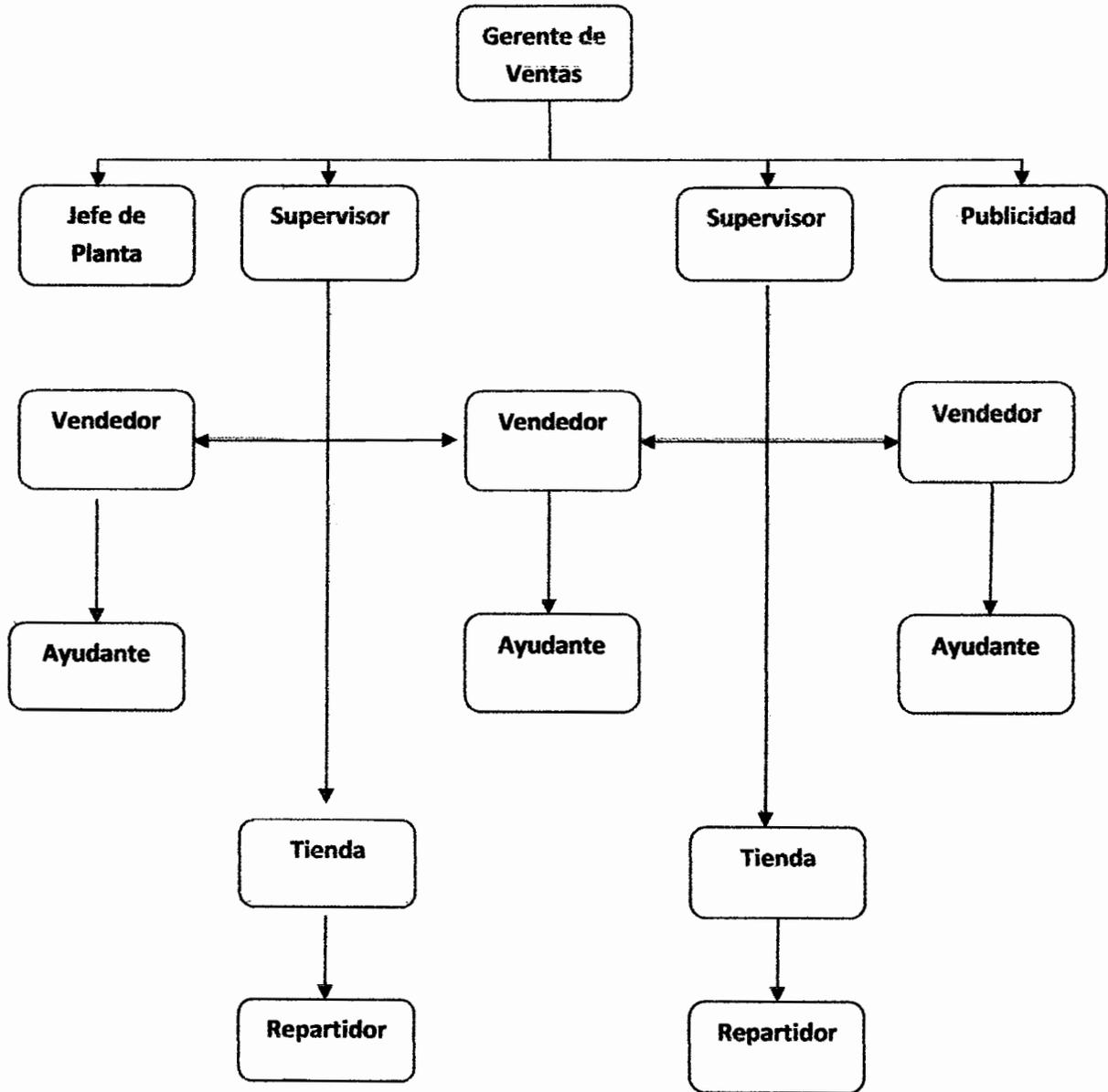
Funciones identificadas:

- La *función del vendedor* o tarea que le corresponde realizar, ya no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al cliente sino, en realizar un «conjunto de actividades» que le permitan lograr determinados objetivos, como: retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.

Conclusión: En base a este detalle de actividades se llegó a la conclusión, que la actividad que realiza el vendedor es de prestar un buen servicio con prontitud y excelencia para la satisfacción del cliente y que las actividades de retener a los clientes, captar nuevos, lograr volúmenes de ventas y mejorar la participación del mercado, son políticas que el departamento de ventas debe de implementar.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
 Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Organigrama propuesto para el Depto. De Ventas
 31 de diciembre del 2011

PT	A-9
HECHO	EB
FECHA	29-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	02-07-2012



Fuente: Elaboración propia

Ver P.T. A-6 3/3. Página No. 92.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Propuesta Funciones del Jefe de Planta
31 de diciembre del 2011

PT	A-10
HECHO	EB
FECHA	29-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	02-07-2012

Objetivo: Eliminar parte de las actividades que actualmente realiza el Gerente de Ventas, para trasladarlas al jefe de Planta, al crear este puesto que tengan como funciones específicas para alcanzar los objetivos que se le establezcan, de acuerdo a los planes de la compañía.

Nivel de Educación:

- Licenciatura en Administración de Empresas o
- Ingeniero Industrial
-

Experiencia:

- Mínimo 5 años de experiencia en el área de plataforma, llenado cargado y distribución de gas licuado de petróleo GLP en las diferentes capacidades de cilindros.

Responsabilidades:

- Velar por el adecuado funcionamiento de plataforma.
- Supervisión de los asistentes
- Emisión de reportes a gerente de ventas y gerencia general.
- Velar por el peso adecuado de los cilindros de gas.

Funciones:

- Junto a los asistentes de ventas autorizar la salida de las unidades de transporte a las diferentes tiendas.
- Revisar y contar los cilindros llenos entregados a los vendedores, así como los que se llevan
- Verificar en caja, los cilindros que fueron llenados a los vendedores.

Conclusión: Con la creación del puesto de Jefe de Planta, se tendrá un mejor control sobre el peso de los diferentes cilindros de gas licuado de petróleo (GLP).

Ver P.T. A-6 3/3 Página No. 92.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Evaluación de cumplimiento procedimiento autorización de publicidad
 31 de diciembre del 2011

PT	A-11
HECHO	EB
FECHA	29-06-2012
REVISADO	MMI
FECHA	02-07-2012

Objetivo: Determinar si existe un adecuado programa de publicidad que muestre los puntos de distribución.

Selección de expedientes a revisar: Se obtuvo un listado de 24 expedientes de clientes autorizados en el 2011.

La muestra seleccionada de 14 expedientes fue por la técnica 80/20, con saldos arriba de Q.35,000.00

- a) Tienda en planilla
- b) Tienda Franquiada

No. De Expediente seleccionado	Nombre del cliente	Tipo de tienda	Meta 3,000 galones	Publicidad	
1	Tienda la Bendición	Planilla	2,500	NO	μ
2	El Buen Servicio	Planilla	2,700	NO	
3	Distribuidora JR	Franquiada	2,200	NO	
4	El Vaquero	Franquiada	2,100	NO	μ
5	Tienda Fernando	Planilla	2,000	NO	
6	Distribuidora la Sexta	Franquiada	2,000	NO	μ
7	El Nuevo Amanecer	Planilla	1,700	NO	
8	Tienda Santa Fe	Planilla	2,700	NO	
9	Distribuidora El Príncipe	Franquiada	2,600	NO	
10	Distribuidora Petapa	Planilla	2,900	NO	μ
11	Distribuidora la Cuarta	Franquiada	1,500	NO	
12	Tienda Lucky	Franquiada	2,400	NO	
13	Llamagas	Planilla	2,550	NO	
14	Tienda el Lucero	Planilla	2,860	NO	μ

μ Información obtenida del expediente de cada cliente proporcionado por el departamento de ventas.

Conclusión: Se recomienda crear el puesto de publicidad, con el propósito de dar a conocer los puntos de ventas de gas licuado de petróleo (GLP).

Ver A-6 3/3 Página No. 92.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Evaluación de cumplimiento del rendimiento gas propano
 31 de diciembre del 2011

PT	A-12 1/2
HECHO	EB
FECHA	29-06-2016
REVISADO	MMI
FECHA	02-07-2012

Objetivo: Verificar el peso de los diferentes tambos de gas licuado de petróleo (GLP), en el proceso de venta, y si los encargados de tienda llegan a la meta propuesta al final de mes.

Selección de clientes a revisar: Se obtuvo un listado de 24 clientes con sus respectivas direcciones.

La muestra seleccionada de 14 expedientes fue por la técnica 80/20.

Cliente	Nombre del cliente	25 libras	35 libras	60 libras	100 libras	
1	Tienda la Bendición	22	33	56	92	μ
2	El Buen Servicio	22	33	56	92	
3	Distribuidora JR	22	33	56	92	
4	El Vaquero	22	33	55	92	μ
5	Tienda Fernando	22	33	56	92	
6	Distribuidora la Sexta	22	33	56	92	μ
7	El Nuevo Amanecer	22	33	55	92	
8	Tienda Santa Fe	22	33	56	92	
9	Distribuidora El Príncipe	22	33	56	92	μ
10	Distribuidora Petapa	22	33	56	92	
11	Distribuidora la Cuarta	22	33	56	92	μ
12	Tienda Lucky	22	33	56	92	
13	Llamagas	22	33	56	92	
14	Tienda el Lucero	22	33	56	92	μ

.μ Información obtenida de la visita realizada a las diferentes tiendas en donde se expende el gas licuado de petróleo.

Conclusión: De acuerdo a las visitas realizadas a las diferentes tiendas se llega a la conclusión que el gas licuado de petróleo (GLP), no rinde por baja calidad, sino por falta de peso en los diferentes cilindros.

Ver A-12. 2/2 Página No. 99.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Evaluación de cumplimiento del rendimiento gas propano
31 de diciembre del 2011

PT	A-12 2/2
HECHO	EB
FECHA	29-06-2016
REVISADO	MMI
FECHA	02-07-2012

No	Aspectos a evaluados	La Bendición	Buen Servicio	JR	Vaquero	Fernando	La Sexta	Amanecer	El Príncipe	Santa fe	Petapa	La Cuarta	Lucky	Llamagas	Lucero	
1	Total de tambos por tienda	60	80	75	65	50	92	88	84	92	70	95	68	86	87	μ
2	Verificar si la cantidad de tambos corresponde a la hoja de responsabilidad	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	
3	Verificar si el cliente ha hecho cambio de cilindros de gas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	μ
4	Verificar si el cliente tiene una pesa para rectificar el peso del tambo	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	μ
5	Verificar si el cliente tiene el listado de reclamos por bajo peso	S	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	μ
6	Verificar si el cliente entrego su reporte de gastos al día	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	μ
7	Verificar si el cliente entregó el reporte de cilindros en mal estado	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	μ
8	Confirmar si el cliente entregó la solicitud de requerimiento de pesas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	μ
9	Confirmar si la autorización de cambio de peso está firmada por el gerente de inventarios	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	μ
10	Confirmar si el cliente entregó reporte de quejas	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	μ
11	Confirmar si en el expediente se dejó evidencia de la verificación de peso	VO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	μ
12	Confirmar si se le asignó un código de cliente en el sistema por falta de peso	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	

Conclusión: De acuerdo al cuadro anterior podemos concluir que el gas licuado de petróleo (GLP), en sus diferentes presentaciones, es deficiente en relación del peso.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Revisión Sistema de Información
31 de diciembre del 2011

PT	A-13 1/3
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	04-07-2012

Auditor a cargo de la narrativa: Emilia Barrera

CÉDULA NARRATIVA

La entrevista fue realizada al encargado de Cómputo Perito en Computación Francisco Pineda y al supervisor del departamento de ventas, Héctor López.

El Departamento de Ventas utiliza un sistema llamado "CITRIX", el cual se ingresa por medio de un usuario y una contraseña. Cada usuario tiene asignados permisos específicos de operación dentro del sistema de acuerdo al perfil de su puesto.

El sistema está compuesto por módulos, los cuales están automatizados para que cuando se genera una venta rebaje el inventario y genere los registros contables, que giran alrededor de este tipo de transacciones. Al momento que se graba un recibo de caja con el código del cliente que le corresponde, el sistema genera automáticamente la partida contable.

No se observó ningún manual que indique los pasos a seguir en el puesto de encargado de cómputo; de acuerdo a los comentarios obtenidos durante la entrevista, los conocimientos se traslada del personal más antiguo hacia el personal de nuevo ingreso verbalmente.

Existen políticas de uso del equipo, tales como; a) Deben estar actualizados los antivirus; b) No se permite la consulta de página de internet ajeno al puesto que se desempeña. Los cambios a reportes existentes o creación de nuevos reportes son autorizados por el Gerente de Ventas.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Prueba de Confiabilidad Sistema de Información
31 de diciembre del 2011

PT	A-13 2/3
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	04-07-2012

Control verificado	Trabajo realizado	Conclusión																		
La seguridad de los sistemas se implanta, administra y accede apropiadamente para salvaguarda de accesos no autorizados	<p>El acceso de un usuario al sistema se controla mediante contraseña, éstas cuentan con las siguientes características:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Control</th> <th>Característica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Días para el cambio de contraseña</td> <td>30 días máximo</td> </tr> <tr> <td>Longitud mínima para utilizar en la contraseña</td> <td>8 caracteres</td> </tr> <tr> <td>Bloqueo de cuentas</td> <td>3 intentos</td> </tr> <tr> <td>Duración del bloqueo de la cuenta</td> <td>Requiere desbloqueo por parte del administrador</td> </tr> </tbody> </table>	Control	Característica	Días para el cambio de contraseña	30 días máximo	Longitud mínima para utilizar en la contraseña	8 caracteres	Bloqueo de cuentas	3 intentos	Duración del bloqueo de la cuenta	Requiere desbloqueo por parte del administrador	El control es satisfactorio								
Control	Característica																			
Días para el cambio de contraseña	30 días máximo																			
Longitud mínima para utilizar en la contraseña	8 caracteres																			
Bloqueo de cuentas	3 intentos																			
Duración del bloqueo de la cuenta	Requiere desbloqueo por parte del administrador																			
Los datos se administran apropiadamente para proporcionar seguridad de que permanezcan completos, exactos y válidos durante su proceso y el posterior almacenamiento	<p>Según indagación corroborativa con el departamento de sistemas, ventas y contabilidad, se determinó que los módulos se encuentran en línea.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Control</th> <th>Característica</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Factura No. R-174546</td> <td>Se verificó su ingreso en tiempo real en todos los módulos.</td> </tr> </tbody> </table>	Control	Característica	Factura No. R-174546	Se verificó su ingreso en tiempo real en todos los módulos.	El control es satisfactorio														
Control	Característica																			
Factura No. R-174546	Se verificó su ingreso en tiempo real en todos los módulos.																			
Administración sobre el software y hardware	Se observó que el equipo de cómputo se encuentra codificado y se realizan inventarios de todo el equipo.	El control es satisfactorio																		
Políticas de uso de equipo de cómputo	<p>Se seleccionó 2 computadoras del departamento de ventas y en compañía del encargado de cómputo, con el objeto de evaluar el cumplimiento de las políticas de uso del computador y determinar si son suficientes y adecuadas.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Control</th> <th>A</th> <th>B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Software</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>El antivirus se encuentra actualizado</td> <td>SÍ</td> <td>SÍ</td> </tr> <tr> <td>Se ha desinstalado software del sistema</td> <td>NO</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>Hardware</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Existen índices de alteración de piezas</td> <td>NO</td> <td>NO</td> </tr> </tbody> </table>	Control	A	B	Software			El antivirus se encuentra actualizado	SÍ	SÍ	Se ha desinstalado software del sistema	NO	NO	Hardware			Existen índices de alteración de piezas	NO	NO	El control es satisfactorio
Control	A	B																		
Software																				
El antivirus se encuentra actualizado	SÍ	SÍ																		
Se ha desinstalado software del sistema	NO	NO																		
Hardware																				
Existen índices de alteración de piezas	NO	NO																		

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Prueba de Confiabilidad Sistema de Información
31 de diciembre del 2011

PT	A-13 3/3
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	04-07-2012

Control verificado	Trabajo realizado			Conclusión
Políticas de uso de equipo de cómputo	Control	A	B	El control es satisfactorio
	Uso de internet			
	Existe historial en el sistema de consulta a páginas ajenas al trabajo rutinario	NO	NO	
Los cambios al sistema son autorizados y probados para evitar alteraciones o un mal funcionamiento al momento de generar información.	Se determinó que los cambios o modificaciones que se realizan al sistema (por ejemplo reportes o nuevas funciones) se solicitan por correo electrónico y deben estar aprobados por el Gerente de Venta, sin embargo no existe un formato para la autorización de creación o modificación de reporte.			El control es satisfactorio

Conclusión: Después de realizar la entrevista y pruebas de confiabilidad del sistema de información, se concluye que el sistema de cómputo que se utiliza en el Departamento de Ventas permite una adecuada administración de las ventas de la compañía, sin embargo, es necesario que la administración documente a través de manuales los procedimientos para operar este sistema.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Evaluación de procesos del Depto. Ventas
31 de diciembre del 2011

PT	A-14
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	04-07-2012

Alcance y objetivos generales

- Obtener el entendimiento de los procedimientos seleccionados
- Realizar pruebas de cumplimiento para validar el seguimiento de los procesos
- Determinar deficiencias que obstaculicen la eficiencia de los procesos examinados.

En base a la propuesta de servicios y planeación desarrollada se evaluarán las siguientes partidas, políticas y procesos:

- 1) Conocimiento de las políticas del departamento de ventas. Ver P.T. A-15 1/2. Página No. 104.
- 2) Diseño y evaluación de los siguientes procesos:

Proceso a evaluar	Referencia Cuestionario Control Interno y Diseño del Procedimiento	Página	Referencia Evaluación de Cumplimiento	Página de
2.1 Autorización de cliente nuevo	A-16 1/10	106	A-16 9/10	114
2.2 Registro y aplicación de la factura en cuenta corriente	A-17 1/10	116	A-17 8/10	123
2.3 Autorización para cambio de cilindros	A-18 1/10	126	A-18 9/10	134

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Conocimiento de las Políticas de Venta
31 de diciembre del 2011

PT	A-15 1/2
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	04-07-2012

Auditor a cargo de la Narrativa: Emilia Barrera

CÉDULA NARRATIVA

La entrevista se realizó al Licenciado Jorge Valdez, Gerente de Ventas.

Objetivo: Conocer las políticas de ventas.

- a) **Días de crédito autorizados:** Se otorga 30 días de crédito a los clientes.
- b) **Los clientes están divididos para su control en los siguientes segmentos:**
 - **Clientes a granel:** Esta forma de venta se hace utilizando las unidades de transporte llamadas pipas, que tienen una capacidad de transportar hasta 10,000 galones, los clientes tienen tanques estacionarios, lo que requiere generalmente la industria y el comercio.
 - **Clientes de tiendas:** Este producto es transportado por medio de cilindros de diferentes capacidades, 20, 25, 35, 40, 60 y 100 libras.
 - **Clientes a carburación:** Son aquellas personas que han cambiado el sistema de combustible normal de los vehículos y han instalado el equipo de gas propano para su funcionamiento.
 - La cartera de clientes que posee la empresa al 31 de diciembre del 2011, es de un 48% del mercado nacional.
- c) **Los saldos de la cartera de clientes se consideran incobrables, luego de haber realizado todos los procedimientos de cobro (llamadas telefónicas, solicitudes de cobro, correos electrónicos y proceso judicial) y transcurrido los dos años que establece el Código Civil, se regularizan contra la provisión de cuentas incobrables. La regularización la realiza la contadora general por solicitud del departamento de créditos y cobros después de obtener la autorización del Gerente Financiero.**

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Conocimiento de las Políticas de Ventas
31 de diciembre del 2011

PT	A-15 2/2
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	02-07-2012

Auditor a cargo de la narrativa: Emilia Barrera

- d) No existe una política que indique de acuerdo al puntaje obtenido por el cliente después del análisis de su expediente, la autorización de la tienda. El límite de crédito en monto para un cliente nuevo lo determina el Gerente Financiero Administrativo, de acuerdo a su criterio. P.T. A-16 4/10. Página No. 109.
- e) La política de cobros es planear los cobros y rutas con anticipación. No se realizan cobros de mora y gastos administrativos por atraso en el pago de parte de los clientes. Y quincenalmente se hace una revisión de los problemas que presenta la cartera de cuentas por cobrar.
- f) Cuando se necesita realizar una modificación a alguna política, la comunicación se realiza a través de correo electrónico.

Conclusión: Se llega a la conclusión en base al inciso d) de esta narrativa, que no existe una política que indique de acuerdo al puntaje obtenido por el cliente después del análisis de su expediente la autorización de la tienda, el rango o monto de crédito que se le puede otorgar. El límite de crédito en monto para un cliente nuevo lo determina el Gerente Administrativo de acuerdo a su criterio. Al no existir esta política se aumenta el riesgo que se autoricen montos de crédito sin parámetros adecuado de medición a tiendas.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Cuestionario de Control Interno para la Autorización de Cliente Nuevo
 31 de diciembre del 2011

PT	A-16 1/10
HECHO	EC
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	05-07-2012

El cuestionario se realizó al Señor Héctor López, Supervisor A del Departamento de Ventas, debido a que esta apersona tiene más de 10 años de experiencia en el área y es el más indicado para atender las entrevistas y cuestionarios de este tipo. El personal restante es de reciente contratación y serán entrevistadas únicamente si es necesario conocer aspectos específicos de los clientes que tienen a su cargo.

No. Pregunta	Descripción	SI	NO	Observación
1	¿Existe un manual que indique el procedimiento a seguir para autorizar un cliente nuevo?		X	Se ha trasladado de manera verbal el conocimiento al personal nuevo que ingresa a la empresa.
2	¿Se hace un estudio al cliente nuevo, en su capacidad de pago?		X	Porque al inicio toda la venta es al contado.
3	¿Se tiene un archivo adecuado para guardar los expedientes de los clientes nuevos?	X		Está guardado en un archivo con llave.
4	¿Se realiza una depuración periódica de los expedientes de los distintos clientes, eliminando los que han sido cerrados o han quedado sin movimiento?	X		Anualmente
5	¿Se realizan auditorías periódicas a los expedientes de los clientes, para verificar que estén completos y con información actualizada?		X	No se realizan auditorías de cumplimiento para documentación administrativa.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Cuestionario de Control Interno para la Autorización de Cliente Nuevo
 31 de diciembre del 2011

PT	A-16 2/10
HECHO	EC
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	05-07-2012

No. Pregunta	Descripción	SI	NO	Observación
6	Existe una persona específica para realizar el análisis y calificación de los clientes?	X		El supervisor A es el encargado
7	¿Se verifica la autenticidad de los documentos presentados por los clientes durante el análisis y clasificación?	X		El supervisor A es el encargado de verificar los datos.
8	¿Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económica, financiera, patrimonial y legal.		X	No se realiza una actualización periódica de expedientes.
9	¿Existe normativa sobre indicadores o índices mínimos a analizar de los clientes?	X		Existe lineamientos que sigue el supervisor A, cuando realiza éste análisis.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa procedimiento para autorización cliente nuevo
31 de diciembre del 2011

PT	A-16 3/10
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	05-07-2012

Auditor a cargo de la narrativa: Emilia Barrera

CÉDULA NARRATIVA

Entrevista realizada al Licenciado Jorge Valdez Gerente de Ventas y a Héctor López, supervisor A del Departamento de Ventas.

I. OBJETIVO

Evaluar los lineamientos que permitan al área de ventas negociar con sus clientes el aumento de compras, que pueda ser utilizada como herramienta de administración y, así poder hacer frente a los compromisos internos y/o externos sin contingencias.

II. LINEAMIENTOS

1.- El área de ventas establece a su posible cliente potencial y los pre-califica definiéndoles su perfil en base a antigüedad, compras por año según datos del cliente, potencial, capacidad de ventas, capacidad de pago.

2.- El área de ventas solicita al cliente que entregue los siguientes documentos:

- Solicitud como cliente nuevo
- Estados de Cuenta Bancarios (de los últimos tres meses)
- Registro tributario unificado
- Patente de comercio y de empresa, si aplica.
- Recibo de agua y luz.
- Escritura de representación legal, si aplica.
- Cédula de vecindad o DPI del propietario o representante legal
- Escritura de constitución de la empresa.

Evaluación de cumplimiento realizada en P.T. A-16 9/10. Página No. 114.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa procedimiento para autorización cliente nuevo
31 de diciembre del 2011

PT	A-16 4/10
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	05-07-2012

Auditor a cargo de la narrativa: Emilia Barrera

3.- El supervisor A del departamento de ventas, realiza la investigación y análisis del cliente nuevo en base a la metodología descrita a continuación:

1.- Referencias comerciales y financieras.	40 puntos
2.- Análisis de estados financieros y estados de cuenta bancarios.	40 puntos
3.- Historial del cliente.	15 puntos
4.- Antecedentes del cliente nuevo.	5 puntos
Total	100 puntos

La puntuación mínima para la autorización de cliente nuevo es de 70 puntos.

4.- Una vez determinado que el cliente es fiable, el gerente de ventas pasa el expediente al Gerente Financiero Administrativo para que él revise el expediente y decida abrir la tienda.

5.- Después que el cliente nuevo ha sido autorizado, el supervisor A crea el código dentro de la base de datos. El sistema asigna un número correlativo en forma automática. La información que se ingresa al sistema es la siguiente: Información general del cliente, límite de crédito autorizado, cartera de cliente a la que pertenece, el nombre del vendedor que lo atenderá.

6.- Posteriormente, el supervisor A envía un correo al vendedor indicando los días que se le harán las visitas, la dirección, el número de teléfono, la cantidad de unidades autorizadas, la forma de pago, la forma de reporte de ventas.

7.- Toda esta información se imprime y ordena en un folder con el nombre del cliente y se guarda en un archivo de metal que está localizado en el departamento de ventas.

8.- De acuerdo a políticas de la compañía el proceso debe durar un máximo de 6 días hábiles.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa procedimiento para autorización cliente nuevo
31 de diciembre del 2011

PT	A-16 5/10
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	05-07-2012

Auditor a cargo de la narrativa: Emilia Barrera

III. RESPONSABILIDADES

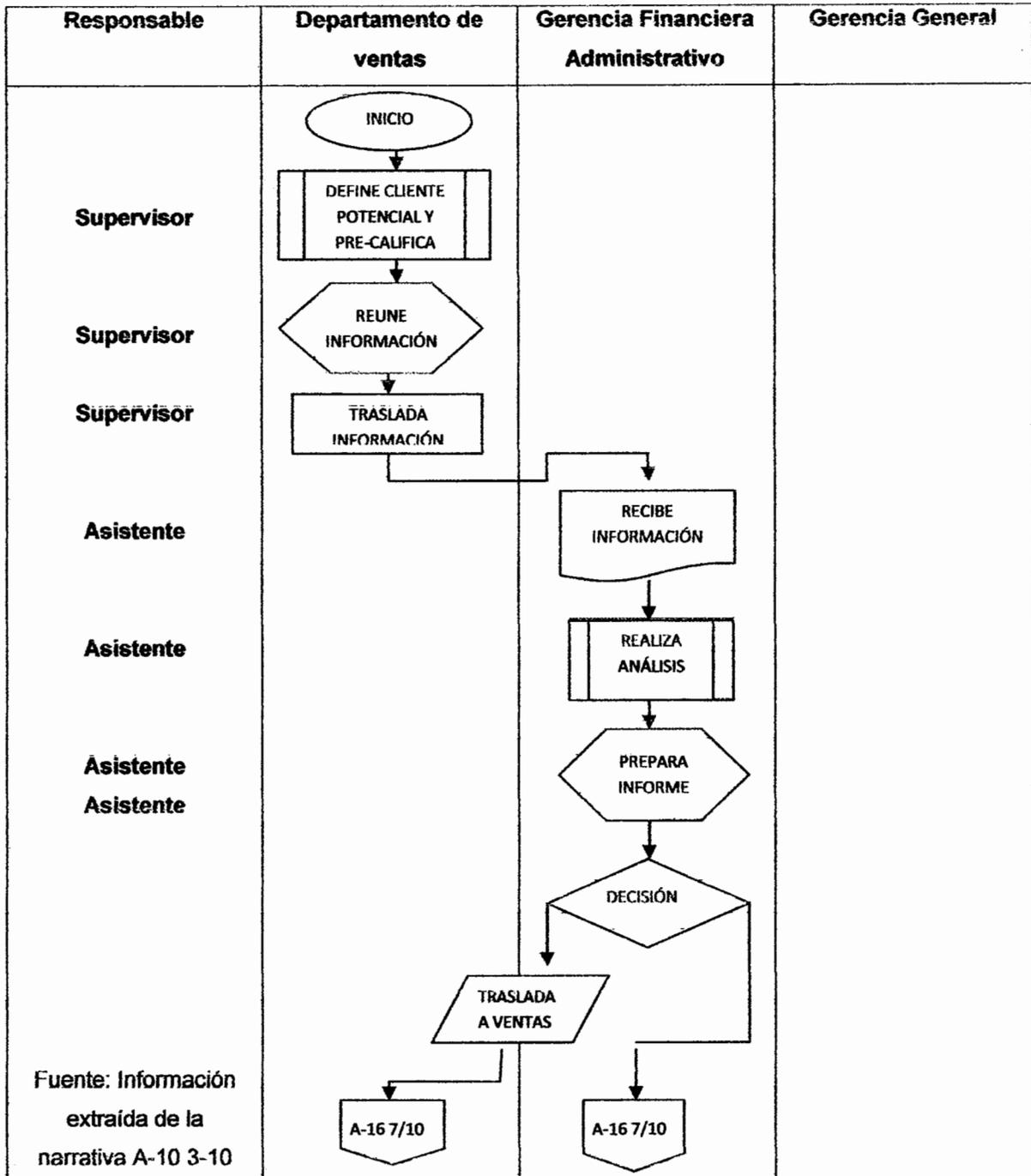
- 1.- Es responsabilidad del área de ventas prospectar a los clientes, sujetos de tiendas, así como recopilar información necesaria de acuerdo con los requisitos establecidos en el lineamiento II numeral 2.
- 2.- El departamento de ventas tiene la responsabilidad de recibir y verificar el expediente completo de los clientes potenciales.
- 3.- El gerente financiero administrativo recibe por parte del departamento de ventas, el expediente del cliente potencial para determinar la autorización de la tienda.

Conclusión: Después de documentar el proceso que sigue el personal de la empresa objeto de estudio para autorizar un cliente nuevo, se detallan las debilidades encontradas.

- a) El Gerente Financiero Administrativo autoriza al cliente nuevo en base a su criterio, ya que no existen una política que indique estratos de clientes, para que el Gerente Financiero Administrativo cuente con lineamientos claros al momento de autorizar una tienda. Ver P.T. A-16 4/10. Página No. 109.
- b) El análisis de expedientes para definir un cliente nuevo sujeto a una tienda está a cargo del supervisor A. Sin embargo el procedimiento de autorización requiere un análisis más minucioso que a la fecha no se realiza.

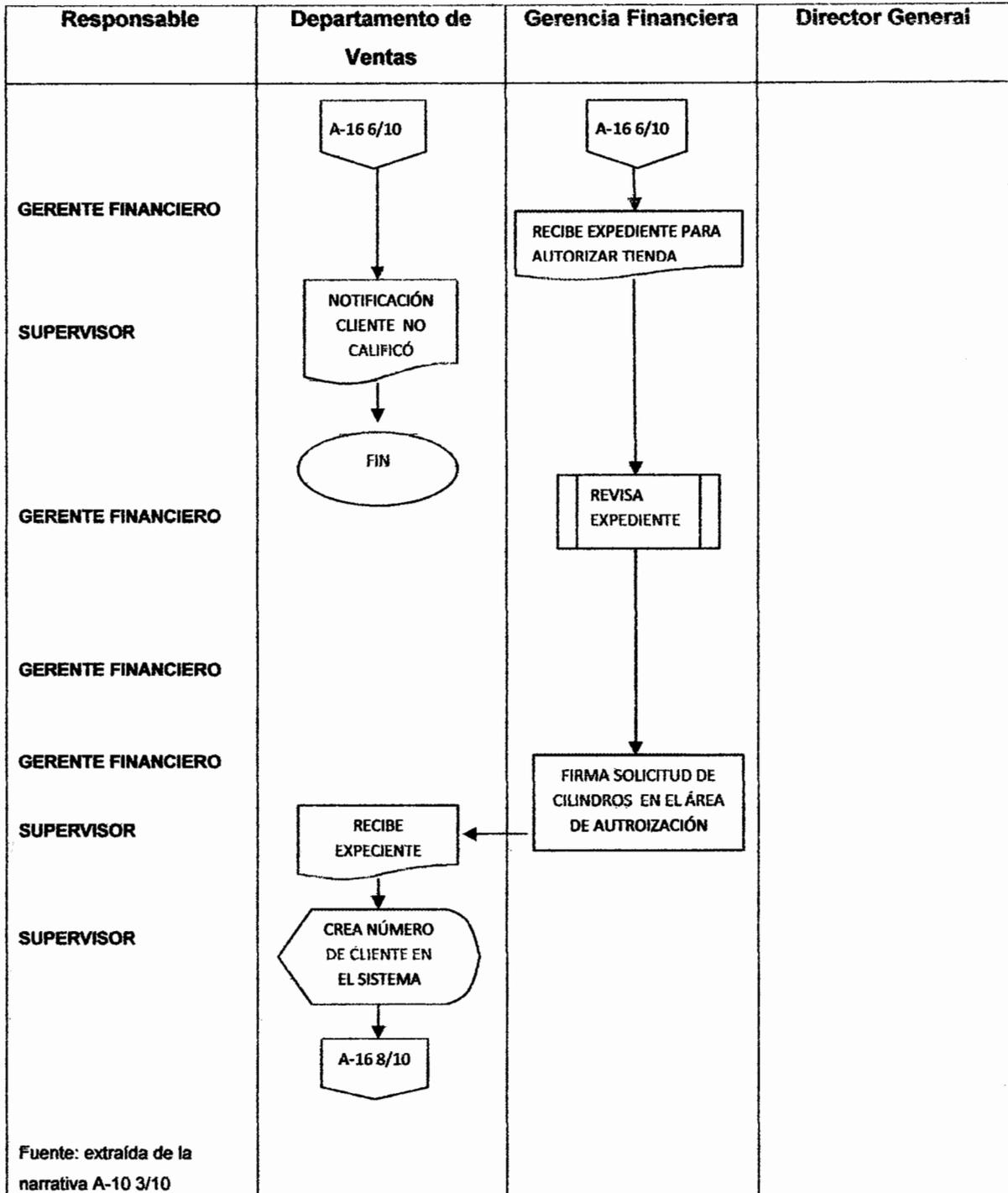
Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Flujoograma del procedimiento actual para autorizar cliente nuevo
 31 de diciembre del 2011

PT	A-16 6/10
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	05-07-2012



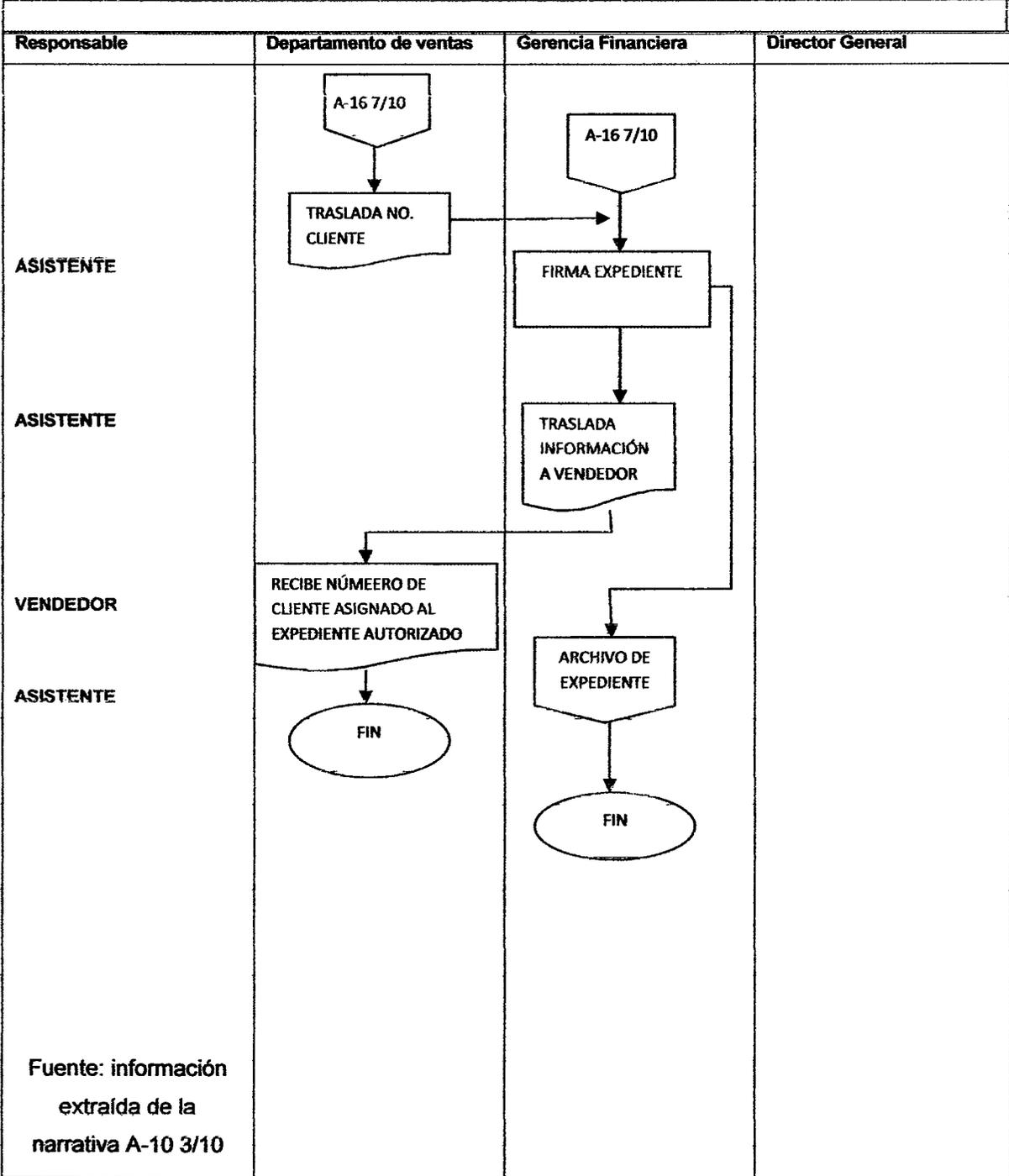
Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Flujograma del procedimiento actual para autorizar cliente nuevo
 31 de diciembre del 2011

PT	A-16 7/10
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	05-07-2012



Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Flujograma del procedimiento actual para autorizar cliente nuevo
 31 de diciembre del 2011

PT	A-16 8/10
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	05-07-2012



Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Evaluación cumplimiento procedimiento cliente nuevo

31 de diciembre del 2011

PT	A-16 9/10
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	05-07-2012

Objetivo: Verificar el cumplimiento del procedimiento que existe para autorizar un cliente nuevo.

Selección de expediente a revisar: Se obtuvo el listado de 24 expedientes de clientes autorizados en el 2011.

La muestra seleccionada de 14 expedientes fue por la técnica 80/20.

No. expediente seleccionado	De	Nombre del cliente	Tipo de tienda	Calificación	Cantidad de cilindros	Fecha de aprobación	
1		Tienda la Bendición	Planilla	60	60	01-02-2011	μ
2		El Buen Servicio	Planilla	65	80	02-02-2011	
3		Distribuidora JR	Franquiada	50	75	03-02-2011	μ
4		El Vaquero	Franquiada	40	65	04-02-2011	
5		Tienda Fernando	Planilla	55	50	05-02-2011	μ
6		Distribuidora la Sexta	Franquiada	35	92	06-02-2011	
7		El Nuevo Amanecer	Planilla	50	88	08-02-2011	μ
8		Tienda Santa Fe	Planilla	62	84	12-02-2011	
9		Distribuidora El Príncipe	Franquiada	50	92	14-02-2011	μ
10		Distribuidora Petapa	Planilla	65	70	16-02-2011	
11		Distribuidora la Cuarta	Franquiada	58	95	18-02-2011	μ
12		Tienda Lucky	Franquiada	57	68	20-01-2011	
13		Llamagas	Planilla	73	86	22-01-2011	
14		Tienda el Lucero	Planilla	65	87	24-02-2011	

μ Información obtenida del expediente de cada cliente proporcionado por el Departamento de ventas.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Evaluación cumplimiento para autorización de un cliente nuevo
 31 de diciembre del 2011

PT	A-16 10/10
HECHO	EB
FECHA	02-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	05-07-2012

No	Aspectos evaluados	La Bendición	Buen Servicio	JR	Vaquero	Fernando	La Sexta	Amanecer	El Príncipe	Santa fe	Petapa	La Cuarta	Lucky	Llamagas	Lucero	
1	Número de cilindros autorizados	60	80	75	65	50	92	88	84	92	70	95	68	86	87	μ
2	Número de días que se utilizaron para realizar el proceso de aprobación de tienda	15	21	18	25	22	28	25	23	22	19	27	18	14	20	
3	Verificar si el cliente entrego fotocopia del contrato vigente	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	μ
4	Verificar si el cliente cumplió con entregar solicitud de cliente nuevo	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	
5	Verificar si el cliente entrego el estado de cuenta bancario	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	
6	Verificar si el cliente entrego su registro tributario unificado	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	μ
7	Verificar si el cliente entregó su patente de comercio	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	
8	Confirmar si el cliente entrego el recibo de agua o luz	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
9	Confirmar si el cliente entrego su escritura de representación legal	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	μ
10	Confirmar su el cliente entregó fotocopia de su cédula de vecindad	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	
11	Confirmar si en el cliente entrego su escritura de constitución	VO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	
12	Confirmar si se le asigno un código de cliente en el sistema	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	

Conclusión: La evaluación de cumplimiento del procedimiento de autorización de cliente nuevo es deficiente.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Cuestionario de Control Interno Proceso de facturación
31 de diciembre del 2011

PT	A-17 1/10
HECHO	EJR
FECHA	04-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	07-07-2012

El cuestionario se realizo al Licenciado: Jorge Valdez, Gerente de ventas.

No.	Descripción	SI	NO	Observación
1	¿Existe un manual que muestre el proceso para abrir una tienda nueva?		X	No, los conocimientos se transfieren de persona a persona.
2	¿El cliente firma de conformidad en la factura, al recibir el producto.	X		Si, el cliente firma la segunda copia de la factura al confirmar que ha recibido el producto.
3	¿Se realiza e imprime resúmenes diarios de venta?	X		En el departamento de contabilidad hay un asistente que se encarga de revisar los reportes de venta diarios, cuadrando venta al crédito y al contado.
4	Se cotejan los resúmenes de ventas con las facturas físicas, antes de enviarlas a archivo?	X		Cuando la facturadora cuadra su corte de caja, debe cotejar número de factura, valor forma de pago establecido en la factura física, contra el reporte impreso del sistema.
5	¿La persona a cargo del registro de las ventas realiza una revisión de los resúmenes de venta diarios, contra su partida contable?	X		El registro contable de la venta se realiza automáticamente al momento que se emita la factura. Se efectúa un cuadro diario de ventas al crédito y al contado.
6	¿Quién tiene acceso a realizar la facturación del producto, es una persona diferente a la venta?	X		El vendedor o el encargado de la tienda.
7	¿Se realizan ventas a clientes sin que éstos tengan limite de crédito disponible?	X		El sistema no permite facturar la venta si el cliente no tiene crédito disponible.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa proceso de facturación
31 de diciembre del 2011

PT	A-17 2/10
HECHO	EC
FECHA	04-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	07-07-2012

Auditor a cargo de la narrativa: Estanislao Cardona

CÉDULA NARRATIVA

Entrevista realizada al Licenciado Jorge Valdez, Gerente de Ventas.

I.- OBJETIVO

Establecer los lineamientos que permitan al área de ventas abastecer de producto a sus clientes de una manera oportuna y en línea con las políticas de la compañía.

II.- LINEAMIENTOS

1.- El área de ventas recibe el pedido del cliente por teléfono, correo electrónico y de manera personal.

2.- El área de ventas verifica que exista disponibilidad del producto que están solicitando y adicionalmente confirman el precio del mismo.

3.- Con la cotización autorizada a través de una orden de compra o de un correo electrónico, el vendedor procede a facturar el producto. Cada cliente tienen un código autorizado en el sistema, que tiene ingreso dentro de sus parámetros de creación, el límite de crédito autorizado, el total de crédito disponible para facturar y los días de crédito que le fueron otorgados; debido a esto si el cliente presenta algún bloqueo en su código, se debe resolver el origen del problema o en todo caso solicitar la liberación del código del cliente al Gerente Financiero Administrativo, para que por un tiempo determinado e independientemente de que el cliente no esté al día en sus pagos o ya no tenga límite de crédito disponible, se permita concretar la venta.

4.- Cuando el producto ya fue facturado, el vendedor retira el producto entregando una copia de la factura al cajero. El producto se le entrega al cliente, solicitando le firme una copia de la factura como constancia de recepción.

5.- La factura original con la orden de compra o correo que autoriza la cotización es entregada por el área de ventas al departamento de crédito, para que éste realice la labor de cobro. El proceso de entrega de facturas por ventas al crédito se realiza un día después de la venta.

Evaluación de cumplimiento realizada en P.T: A-17 8/10. Página No. 123.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa proceso de facturación
31 de diciembre del 2011

PT	A-17 3/10
HECHO	EC
FECHA	04-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	07-07-2012

Auditor a cargo de la narrativa: Estanislao Cardona

III.- RESPONSABILIDADES

- 1.- Es responsabilidad del área de ventas recibir los pedidos y seguir el proceso establecido hasta llegar a la entrega del producto al cliente.

- 2.- El departamento de créditos y cobros tiene la responsabilidad de recibir la factura original con la respectiva orden de compra o correo electrónico que autorice la compra, para diligenciar posteriormente el pago.

- 3.- El gerente financiero Administrativo tiene la responsabilidad de autorizar cualquier venta que se realice fuera de los límites de crédito previamente autorizados a un cliente.

Conclusión: Después de documentar el proceso que sigue la empresa para autorizar una venta al crédito, se encontraron las siguientes debilidades que impactan en la eficiencia de los procesos del departamento de ventas:

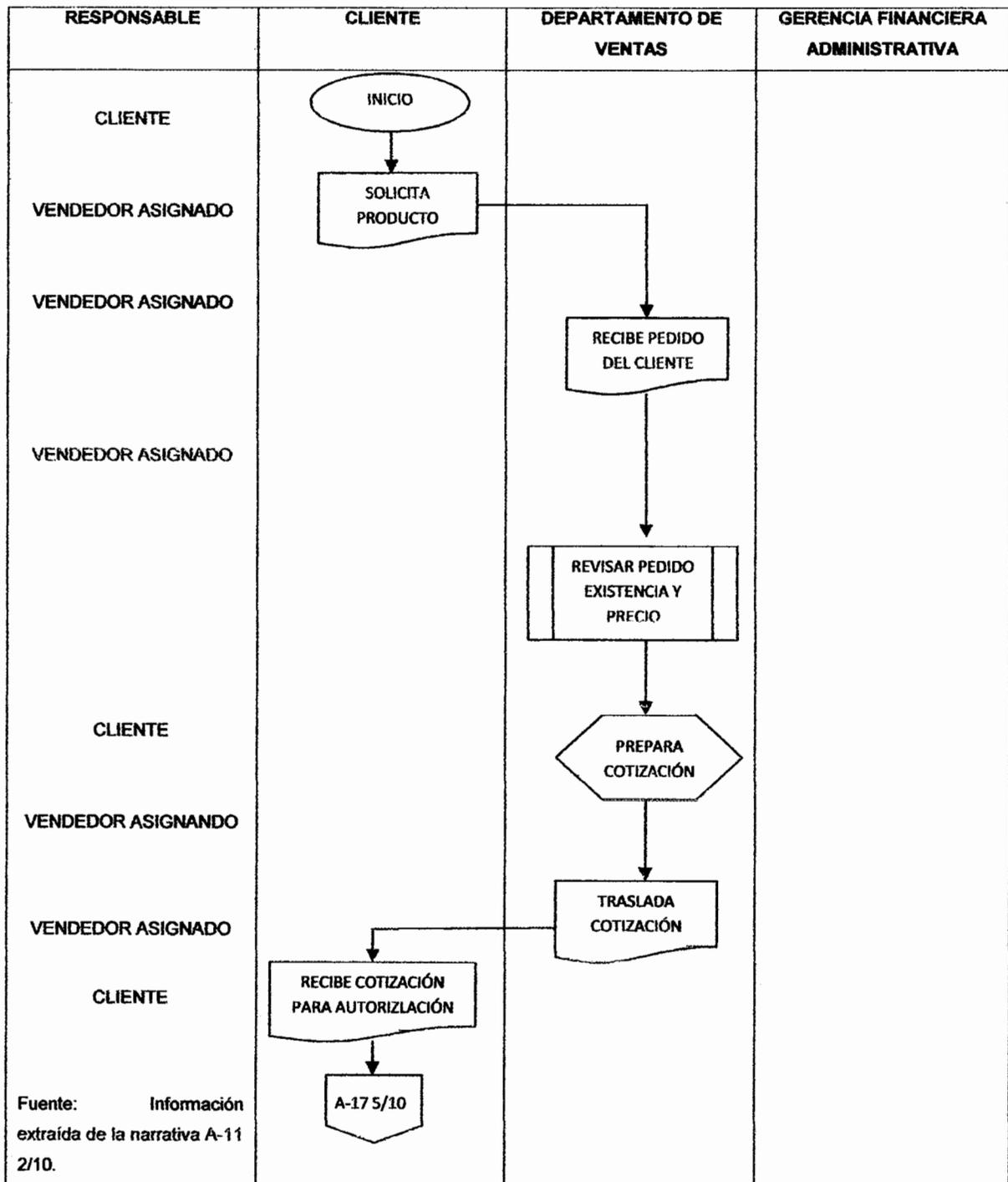
- a) El gerente financiero Administrativo tiene la potestad de autorizar venta a clientes con problemas en su línea de crédito. Revisión en P.T. A-17 9/10. Página No. 124.

- b) El departamento de créditos y cobros no participa en las reuniones en las cuales el vendedor y los clientes definen si existe algún documento o procedimiento especial adicional para asegurar la transparencia de la venta y garantizar el pago de la factura en tiempo.

- c) Los asistentes de créditos y cobros deben de recibir la factura original con la respectiva orden de compra para diligenciar la emisión de contraseña y pago, un día después de realizada la venta. Sin embargo, los asistentes de créditos y cobros únicamente detectan si una factura no ha sido entregada quincenalmente cuando realizan la impresión y revisión de su cartera.

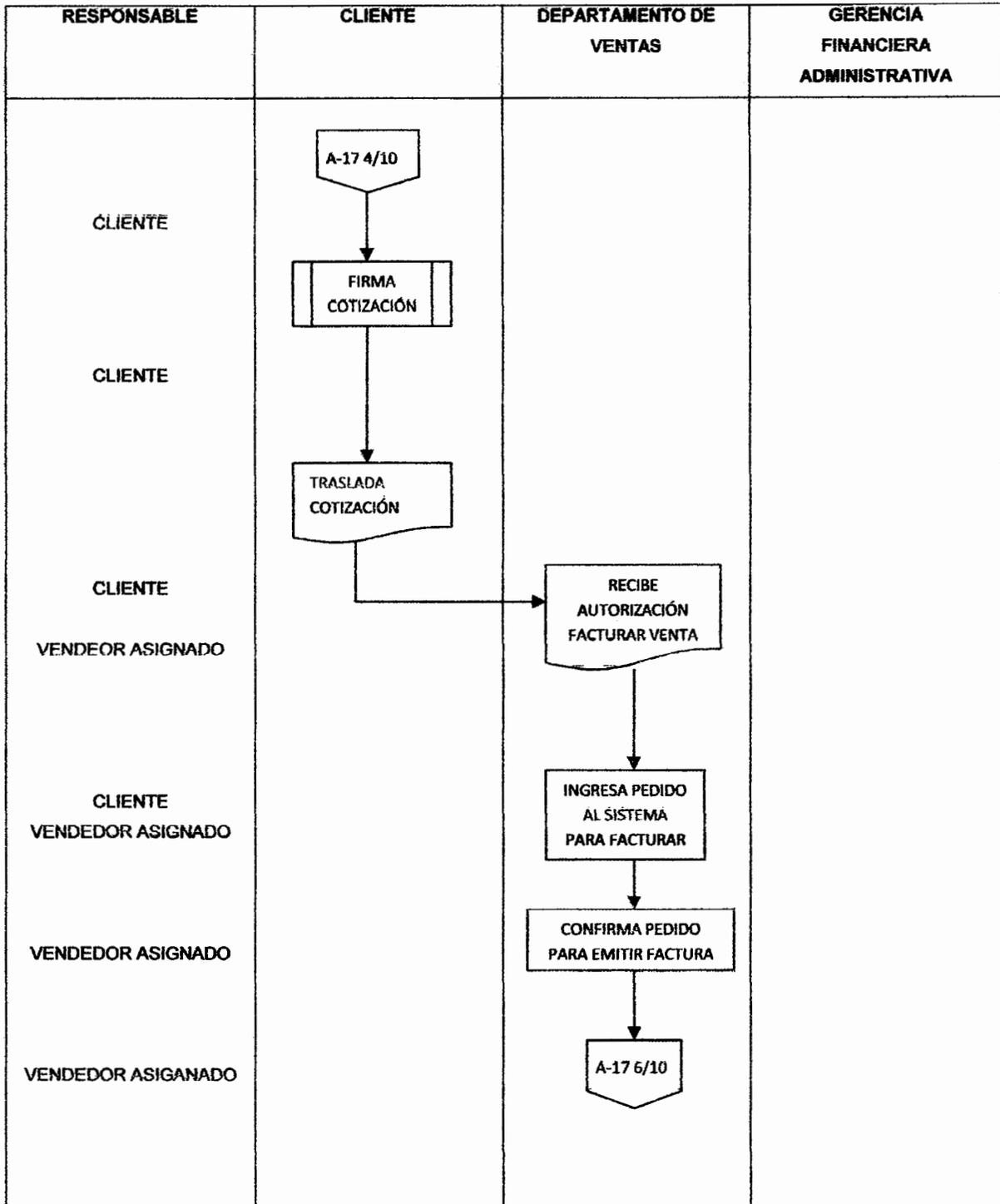
Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Flujograma procedimiento actual Facturación
31 de diciembre del 2011

PT	A-17 4/10
HECHO	EC
FECHA	04-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	07-07-2012



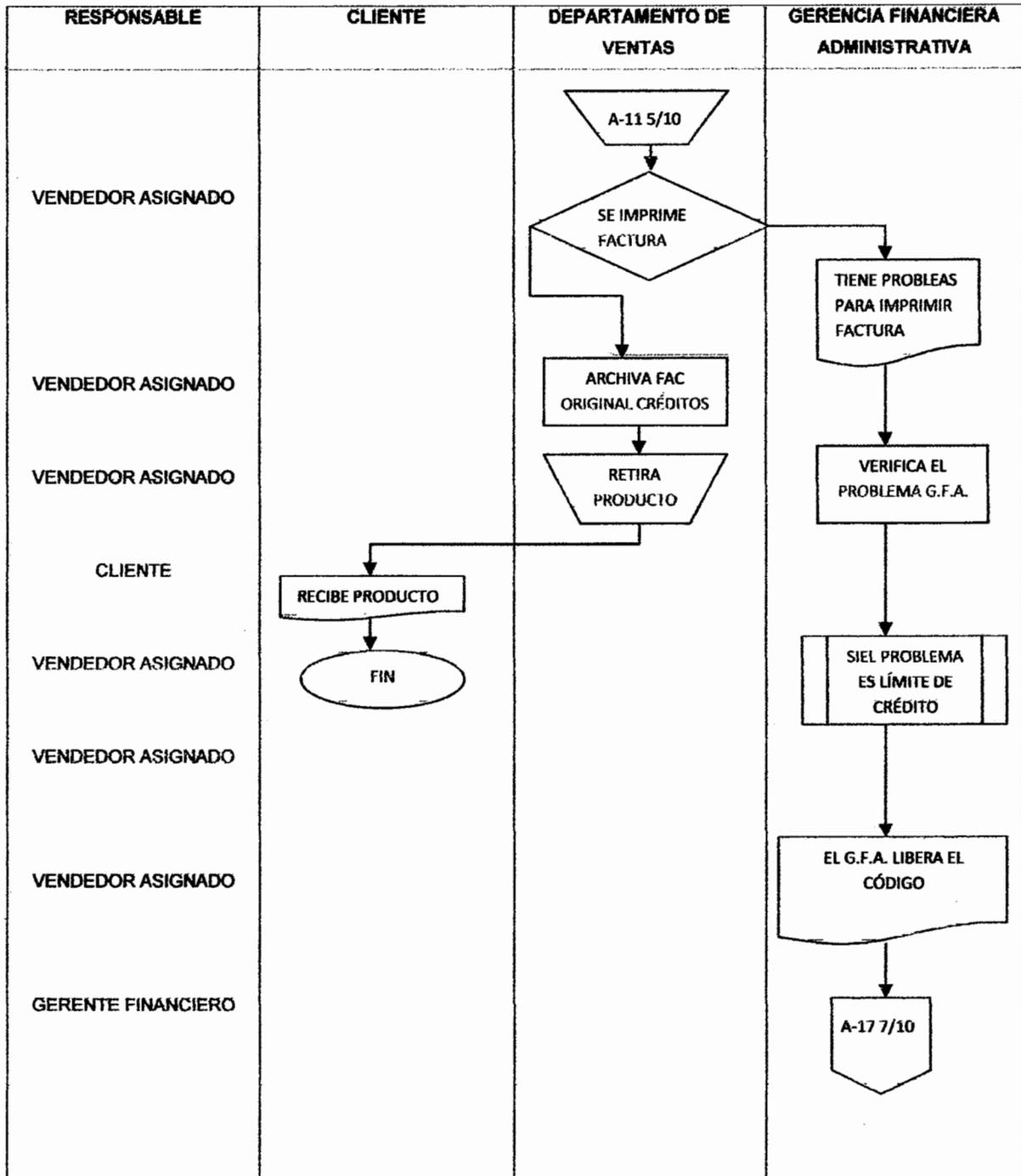
Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Flujograma procedimiento actual Facturación
31 de diciembre del 2011

PT	A-17 5/10
HECHO	EC
FECHA	04-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	07-07-2012



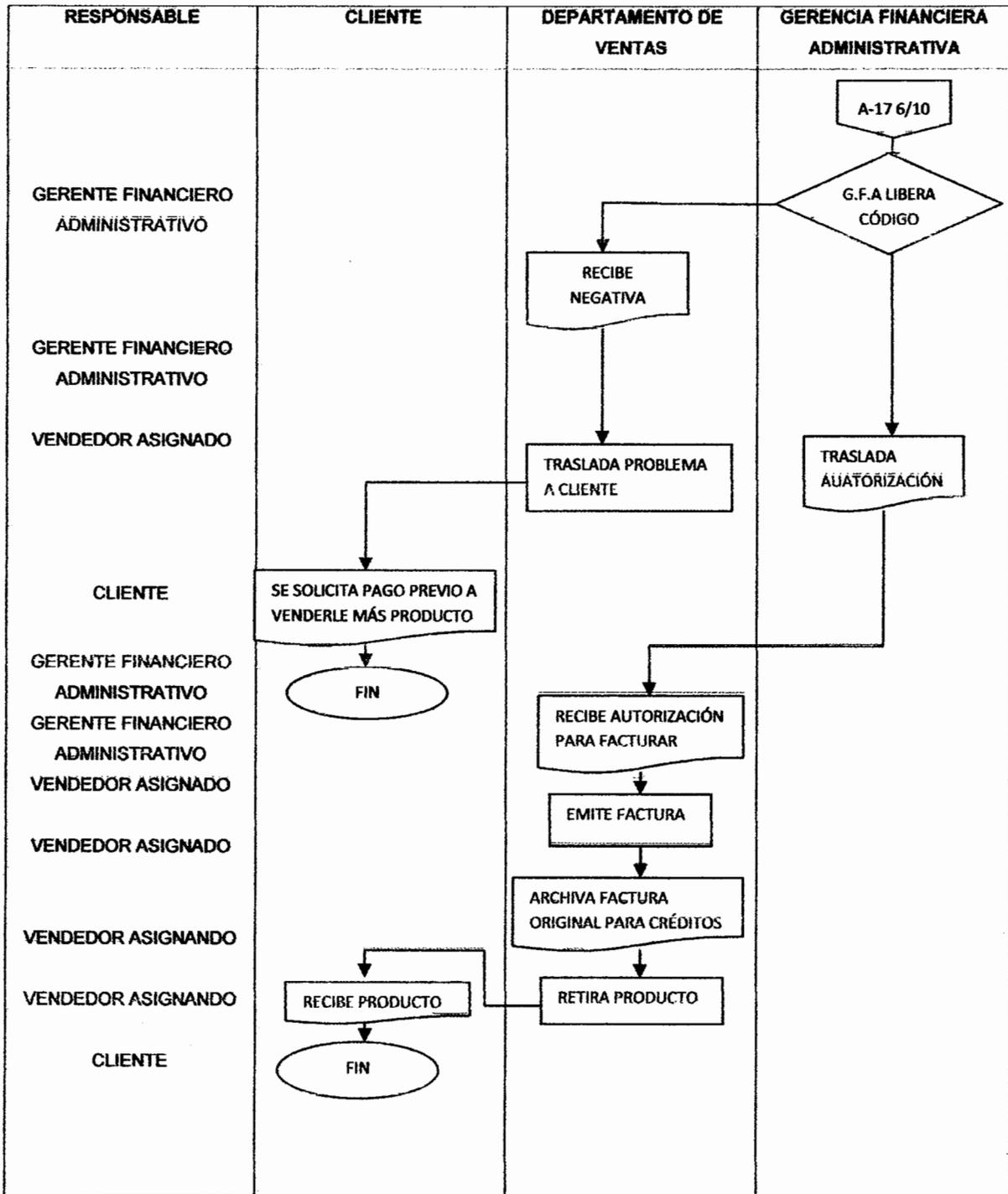
Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Flujograma procedimiento actual Facturación
31 de diciembre del 2011

PT	A-17 6/10
HECHO	EC
FECHA	04-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	07-07-2012



Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Flujograma procedimiento actual Facturación
31 de diciembre del 2011

PT	A-17 7/10
HECHO	EC
FECHA	04-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	07-07-2012



Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Evaluación cumplimiento procedimiento de facturación
31 de diciembre del 2011

PT	A-17 8/10
HECHO	EC
FECHA	04-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	07-07-2012

Objetivo: Verificar el cumplimiento del procedimiento que existe para realizar la facturación de una venta al crédito.

Selección de la muestra: Se solicitó el listado de facturas emitidas por ventas al crédito durante los meses de febrero, mayo, agosto y diciembre del año 2011 de cuatro series de facturas autorizadas, compuesto por un total de 16,800 facturas que suman un total de Q. 12,785,120.44.

Método de muestreo: Se decidió revisar en base a muestreo aleatorio sistemático cada 700 documentos para llegar a una muestra de 24 facturas.

16,800 facturas 700 intervalo
 24 muestras

La muestra seleccionada de facturas para llevar a cabo las pruebas de cumplimiento es la siguiente:

No.	Tipo documento	Nombre del cliente	Número de factura	Fecha de emisión	Monto facturado
1	FAC	Velogaz	S-17011	04/02/2011	24,136.83
700	FAC	Rapigas	S-17711	05/02/2011	24,126.01
1400	FAC	Distribuidora JR	V-243540	16/02/2011	151,820.40
2100	FAC	Tienda la Bendición	V-244240	18/02/2011	222,580.12
2800	FAC	Distribuidora la Cuarta	N-6830	20/02/2011	54,192.91
3500	FAC	Tienda Servigas	S-17035	21/01/2011	34,171.27
4200	FAC	Distribuidora San Esteban	N-7530	08/05/2011	24,129.94
4900	FAC	Distribuidora la sexta	V-244940	18/05/2011	83,652.41
5600	FAC	Tienda Fernando	M-153358	22/05/2011	112,830.20
6300	FAC	Tienda Lucky	S-18411	23/05/2011	44,136.83
7000	FAC	El Nuevo Amanecer	V-245640	25/05/2011	75,810.32
7700	FAC	El Vaquero	V-246340	31/05/2011	124,166.35
8400	FAC	Distribuidora Petapa	M-254058	03/08/2011	54,398.95
9100	FAC	Tienda el Éxito	S-19111	10/08/2011	24,166.35
9800	FAC	LLamagas	S-19811	14/08/2011	43,902.50
10500	FAC	Tienda El Lucero	S-20511	22/08/2011	35,605.93
11200	FAC	Distribuidora El Príncipe	S-21211	23/08/2011	55,344.21
11900	FAC	Tienda San Cayetano	V-247040	28/08/2011	31,620.10
12600	FAC	Tienda Santa Fé	M-154758	02/12/2011	62,270.22
13300	FAC	Dagas	V-247740	03/12/2011	24,126.01
14000	FAC	Tienda La Llama	M-155458	04/12/2011	25,558.95
14700	FAC	Distribuidora La Bolivar	S-21911	10/12/2011	33,902.50
15400	FAC	Tienda El Buen Servicio	M-156158	12/12/2011	166,987.45
16100	FAC	Tienda La Barata	M-156858	15/12/2011	36,584.14
	Total				1,570,220.90

Invasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Evaluación cumplimiento procedimiento de facturación
31 de diciembre del 2011

PT	A-17 9/10
HECHO	EC
FECHA	04-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	07-07-2012

No.	Tipo Documento	Nombre del cliente	Número de factura	Fecha de emisión	Monto	Cotización autorizada	Constancia de recepción del producto	El cliente tiene límite de crédito disponible al momento de facturar la venta	El cliente presenta saldo vencido
1	FAC	Veloz	S-17011	04/02/2011	24,136.83	Si	No	Si	Si
2	FAC	Rapigas	S-17711	05/02/2011	24,126.83	No	Si	Si	Si
3	FAC	Distribuidora JR	V-243540	16/02/2011	151,820.40	No	Si	Si	Si
4	FAC	Tienda la Bendición	V-244240	18/02/2011	222,580.12	Si	Si	No	Si
5	FAC	Distribuidora la Cuarta	N-6830	20/02/2011	54,192.91	Si	Si	Si	No
6	FAC	Tienda Servigas	S-17035	21/01/2011	34,171.27	No	Si	Si	No
7	FAC	Distribuidora San Esteban	N-7530	08/05/2011	24,129.94	Si	Si	Si	Si
8	FAC	Distribuidora la sexta	V-244940	18/05/2011	83,652.41	Si	Si	Si	No
9	FAC	Tienda Fernando	M-153358	22/05/2011	112,830.20	Si	Si	No	Si
10	FAC	Tienda Lucky	S-18411	23/05/2011	44,136.83	Si	Si	Si	No
11	FAC	El Nuevo Amanecer	V-245640	25/05/2011	75,810.32	Si	Si	No	No
12	FAC	El Vaquero	V-246340	31/05/2011	124,166.35	Si	Si	Si	No
13	FAC	Distribuidora Petapa	M-254058	03/08/2011	54,398.95	Si	Si	Si	No
14	FAC	Tienda el Éxito	S-19111	10/08/2011	24,166.35	Si	Si	Si	No
15	FAC	LLamagas	S-19811	14/08/2011	43,902.50	Si	No	Si	No
16	FAC	Tienda El Lucero	S-20511	22/08/2011	35,805.93	Si	Si	Si	No
17	FAC	Distribuidora El Principe	S-21211	23/08/2011	55,344.21	Si	Si	Si	No
18	FAC	Tienda San Cayetano	V-247040	28/08/2011	31,820.10	No	Si	Si	No
19	FAC	Tienda Santa Fé	M-154758	02/12/2011	62,270.22	Si	Si	Si	No
20	FAC	Dagas	V-247740	03/12/2011	24,126.01	Si	Si	Si	Si
21	FAC	Tienda La Llama	M-155458	04/12/2011	25,558.95	Si	Si	Si	Si
22	FAC	Distribuidora la Roñar	S-21911	10/12/2011	33,902.50	Si	Si	Si	Si
23	FAC	Tienda El Buen Servicio	M-156158	12/12/2011	166,987.45	Si	Si	No	Si
24	FAC	Tienda La Barata	M-156858	15/12/2011	36,584.14	No	Si	Si	Si

Conclusión: Se concluye de acuerdo a la revisión realizada lo siguiente:

- Las facturas No. S-17711, V-243540, S-17035, V-247040 y M-156858 no tienen la cotización autorizada por parte del cliente.
- Las facturas No. S-17011 y S-19811 no tienen constancia de recepción del producto por parte del cliente.
- Las facturas No. V-244240, M-153358, V-245640 y M-156158 se emitieron sin que el cliente tuviera línea de crédito disponible; la autorización para facturar el producto la otorgó el Gerente Financiero.

Estas deficiencias inciden en el aumento de la morosidad de la cartera de clientes de la empresa, al 31 de diciembre del 2011.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Evaluación de la integridad de la información
31 de diciembre del 2011

PT	A-17 10/10
HECHO	EC
FECHA	04-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	07-07-2012

Objetivo: Se confirmó la integridad de la información al verificar que el monto facturado corresponda al monto registrado en la cuenta corriente.

No.	Tipo documento	Nombre del cliente	Número factura	Fecha emisión	Monto facturado	Monto registrado cuenta corriente	Variación	
1	FAC	Velogaz	S-17011	04/02/2011	24,136.83	24,136.83	0.00	&
700	FAC	Rapigas	S-17711	05/02/2011	24,126.01	24,126.83	0.00	&
1400	FAC	Distribuidora JR	V-243540	16/02/2011	151,820.40	151,820.40	0.00	&
2100	FAC	Tienda la Bendición	V-244240	18/02/2011	222,580.12	222,580.12	0.00	&
2800	FAC	Distribuidora la Cuarta	N-6830	20/02/2011	54,192.91	54,192.91	0.00	&
3500	FAC	Tienda Servigas	S-17035	21/01/2011	34,171.27	34,171.27	0.00	&
4200	FAC	Dist. San Esteban	N-7530	08/05/2011	24,129.94	24,129.94	0.00	&
4900	FAC	Distribuidora la sexta	V-244940	18/05/2011	83,652.41	83,652.41	0.00	&
5600	FAC	Tienda Fernando	M-153358	22/05/2011	112,830.20	112,830.20	0.00	&
6300	FAC	Tienda Lucky	S-18411	23/05/2011	44,136.83	44,136.83	0.00	&
7000	FAC	El Nuevo Amanecer	V-245640	25/05/2011	75,810.32	75,810.32	0.00	&
7700	FAC	El Vaquero	V-246340	31/05/2011	124,166.35	124,166.35	0.00	&
8400	FAC	Distribuidora Petapa	M-254058	03/08/2011	54,398.95	54,398.95	0.00	&
9100	FAC	Tienda el Éxito	S-19111	10/08/2011	24,166.35	24,166.35	0.00	&
9800	FAC	LLamagas	S-19811	14/08/2011	43,902.50	43,902.50	0.00	&
10500	FAC	Tienda El Lucero	S-20511	22/08/2011	35,605.93	35,605.93	0.00	&
11200	FAC	Dist. El Príncipe	S-21211	23/08/2011	55,344.21	55,344.21	0.00	&
11900	FAC	Tienda San Cayetano	V-247040	28/08/2011	31,620.10	31,620.10	0.00	&
12600	FAC	Tienda Santa Fé	M-154758	02/12/2011	62,270.22	62,270.22	0.00	&
13300	FAC	Dagas	V-247740	03/12/2011	24,126.01	24,126.01	0.00	&
14000	FAC	Tienda La Llama	M-155458	04/12/2011	25,558.95	25,558.95	0.00	&
14700	FAC	Distribuidora La Bolívar	S-21911	10/12/2011	33,902.50	33,902.50	0.00	&
15400	FAC	El Buen Servicio	M-156158	12/12/2011	166,987.45	166,987.45	0.00	&
16100	FAC	Tienda La Barata	M-156858	15/12/2011	<u>36,584.14</u>	<u>36,584.14</u>	<u>0.00</u>	&
	Total				1,570,220.9	1,570,220.9	0.00	&
					Λ	Λ	Λ	

Λ Suma verificada

& Cotejado registro contable y de cartera contra documento físico.

Conclusión: Se concluye de acuerdo a la prueba realizada que existe integridad entre la información que se registra en los diferentes módulos del sistema de información que utiliza la empresa.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Cuestionario de control para la autorización de cilindros
31 de diciembre del 2011

PT	A-18 1/10
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012

El cuestionario se realizó al señor Miguel Ángel Figueroa, encargado de la bodega, debido a que esta persona tiene más de 10 años de experiencia en el área y es el más indicado para atender la entrevista y cuestionario de este tipo.

No.	Descripción	SI	NO	Observación
1	¿Existe un manual que indique el procedimiento a seguir para autorizar los cilindros?		X	Se ha trasladado de manera verbal el conocimiento al personal nuevo que ingresa a la empresa.
2	¿Existe políticas establecidas para otorgar cilindros nuevos a los clientes?		X	No existe una política por escrito actualmente, la cantidad de cilindros lo establece el Gerente de Inventarios, en base a su criterio.
3	¿Se tiene un archivo adecuado para guardar los expedientes de clientes que se le han proporcionado cilindros nuevos?	X		Está guardado con un archivo con llave.
4	¿Se realiza una depuración periódica de los expedientes de los diferentes clientes, eliminando los que han sido cerrados?	X		Anualmente.
5	¿Se realiza auditorías periódicas a los expedientes de los clientes, para verificar que estén completos y con información actualizada?		X	No se realiza auditorías de cumplimiento para documentación administrativa.
6	¿Existe una persona específica para realizar el análisis y calificación de los clientes, previo a otorgarle cilindros nuevos?		X	Se acumulan a través del tiempo.
7	¿Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto a la cantidad de cilindros bajo su responsabilidad?		X	No se realiza la actualización periódica de cilindros.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Cuestionario de control para la autorización de cilindros
31 de diciembre del 2011

PT	A-18 2/10
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012

No.	Descripción	SI	NO	Observación
8	¿No se entregan cilindros nuevos a los clientes sin el visto bueno del gerente de inventarios?	X		Para que se entregue los cilindros a los clientes es necesario la firma del gerente de inventarios.
9	¿Existe metas en ventas para los clientes para que se les pueda entregar cilindros?	X		Si el cliente no llega a la meta asignada no se le autoriza la entrega de cilindros.
10	¿Existe un número correlativo asignado a cada expediente de clientes con entrega de cilindros?	X		Si, al momento de la autorización, las entregas de cilindros se ingresan los datos al sistema para que éste le asigne el número correlativo de cliente que le corresponde.
11	¿Existe una persona específica encargada de ingresar el código a un cliente, al entregar los cilindros?	X		Si, la tarea la realiza el asistente A.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa procedimiento para autorización de cilindros
31 de diciembre del 2011

PT	A-18 3/10
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012

Auditora encargada de la narrativa: Emilia Barrera

CÉDULA NARRATIVA

Entrevista realizada al Licenciado Edgar Barrientos Corzo, Gerente de Inventarios y al Señor Miguel Ángel Figueroa, encargado de bodega.

I.- OBJETIVO

Establecer los lineamientos que permite al área de inventarios mantener cilindros de gas licuado de petróleo GLP en existencia, usando como herramienta la observación, manipulación y la revisión en las transacciones hechas con el consumidor final en intercambio de cilindros.

II.- LINEAMIENTOS

1.- El área de inventarios establece a su posible tienda potencial y lo pre-califica, definiéndole su perfil en base a antigüedad, volumen de compras, rotación de cilindros, capacidad de pago.

2.- El área de inventarios solicita al cliente que entregue los siguientes documentos:

- *Contrato vigente*
- *Reporte de ventas*
- *Reporte acumulado de ventas*
- *Reporte de gastos al día*
- *Rotación de ventas*
- *Reporte de cilindros malos*
- *Solicitud de empaques*
- *Solicitud de válvulas*

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa procedimiento para autorización de cilindros
31 de diciembre del 2011

PT	A-18 4/10
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012

Auditora encargada de la narrativa: Emilia Barrera

3.- El Supervisor A del Departamento de Ventas realiza la investigación y análisis de la solicitud de cilindros en base a la metodología descrita a continuación:

1.- Volumen de ventas	40 puntos
2.- Historial de cambios de cilindros	40 puntos
3.- Reporte de ventas	15 puntos
4.- Rotación de cilindros	5 puntos
Total	100 puntos

La puntuación mínima para la autorización de entrega de cilindros es de 70 puntos.

4.- Una vez que se determine que el cliente es sujeto de cambio de cilindros, el supervisor A pasa el expediente al Gerente de Inventarios para que él revise el expediente y decida la cantidad de cilindros que se le otorgará al cliente.

5.- Después de que la solicitud de cilindros sea autorizado, el Supervisor A del Departamento de Ventas crea el código de cambio dentro de la base de datos. El sistema asigna un número correlativo en forma automática. La información que se ingresa al sistema es la siguiente: Información general del cliente, número de cilindros bajo su responsabilidad, fecha de cambio de cilindros, nombre de la persona que autorizó el cambio.

6.- Posteriormente, el Supervisor A del departamento de ventas visita personalmente para informarle la autorización del número de tambos.

7.- Toda esta información se imprime y ordena en un folder con el nombre del cliente y se guarda en un archivo de metal que está localizado en el departamento de ventas.

8.- De acuerdo a políticas de la compañía el proceso debe durar un máximo de 15 días.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa procedimiento para autorización de cilindros
31 de diciembre del 2011

PT	A-18 5/10
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012

Auditora a cargo de la narrativa: Emilia Barrera

III.- RESPONSABILIDADES.

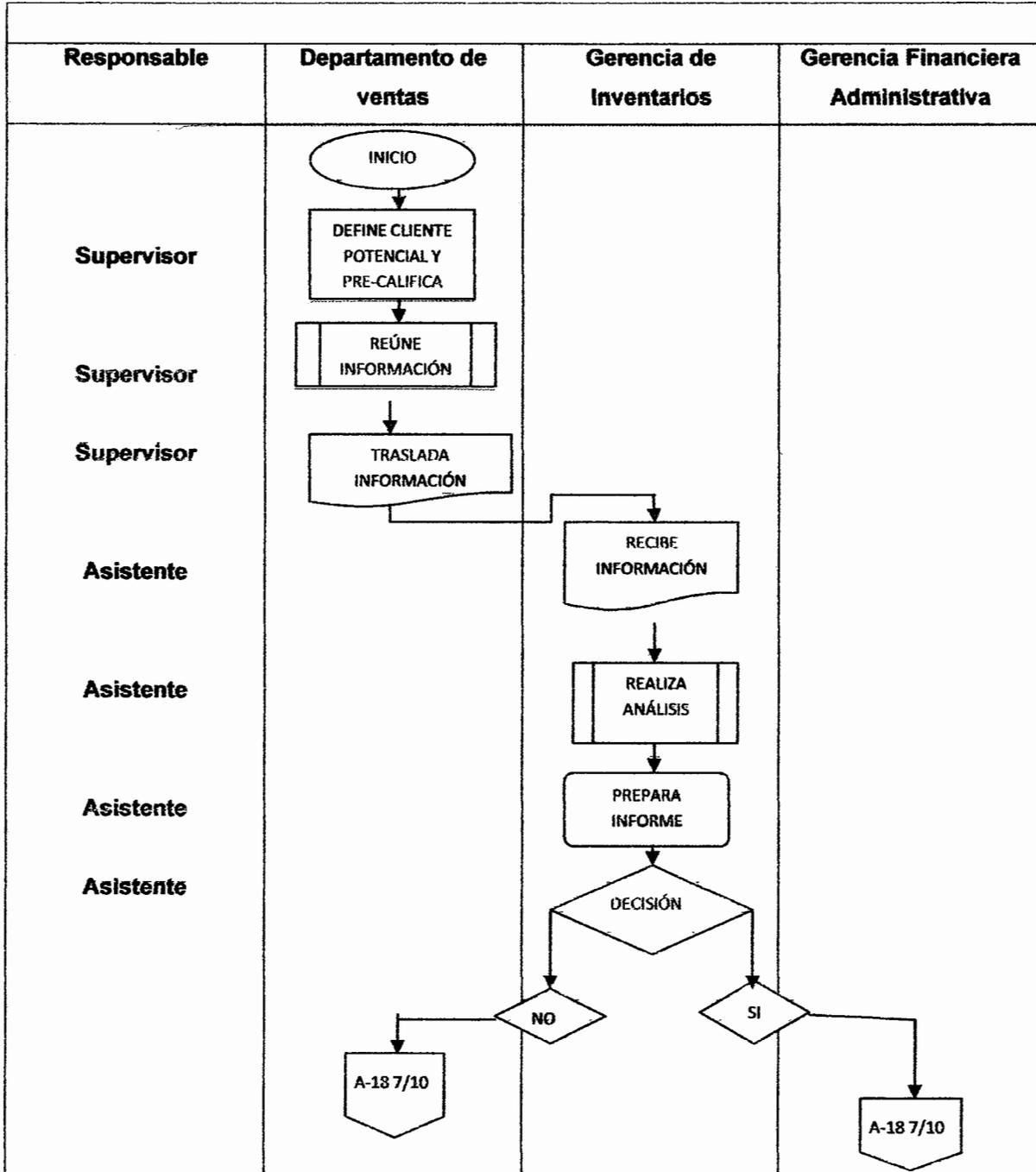
- 1.- *Es responsabilidad del departamento de ventas asistir a los clientes, sujeto de cambios de cilindros, así como recopilar la información necesaria de acuerdo con los requisitos establecidos en el lineamiento II numeral 2.*
- 2.- *El departamento de inventarios tiene la responsabilidad de recibir y verificar el expediente completo de los clientes potenciales.*
- 3.- *El gerente de financiero Administrativo recibe por parte del gerente de inventarios el expediente del cliente potencial para determinar los cambios de cilindros.*

Conclusión: *Después de documentar el proceso que sigue el personal de la empresa objeto de estudio, para autorizar el cambio de cilindros se detallan las debilidades encontradas.*

- a) *El gerente de inventarios fija la cantidad de cambios de cilindros en base a su criterio, ya que no existe una política que indique estratos de clientes y límites de cambio, para que el gerente de inventarios cuente con lineamientos claros al momento de autorizar la cantidad*
- b) *El análisis de expedientes para definir si un cliente es sujeto de cambio de cilindros está a cargo del supervisor A; sin embargo, el procedimiento de autorización requiere realizar un análisis del expediente completo.*

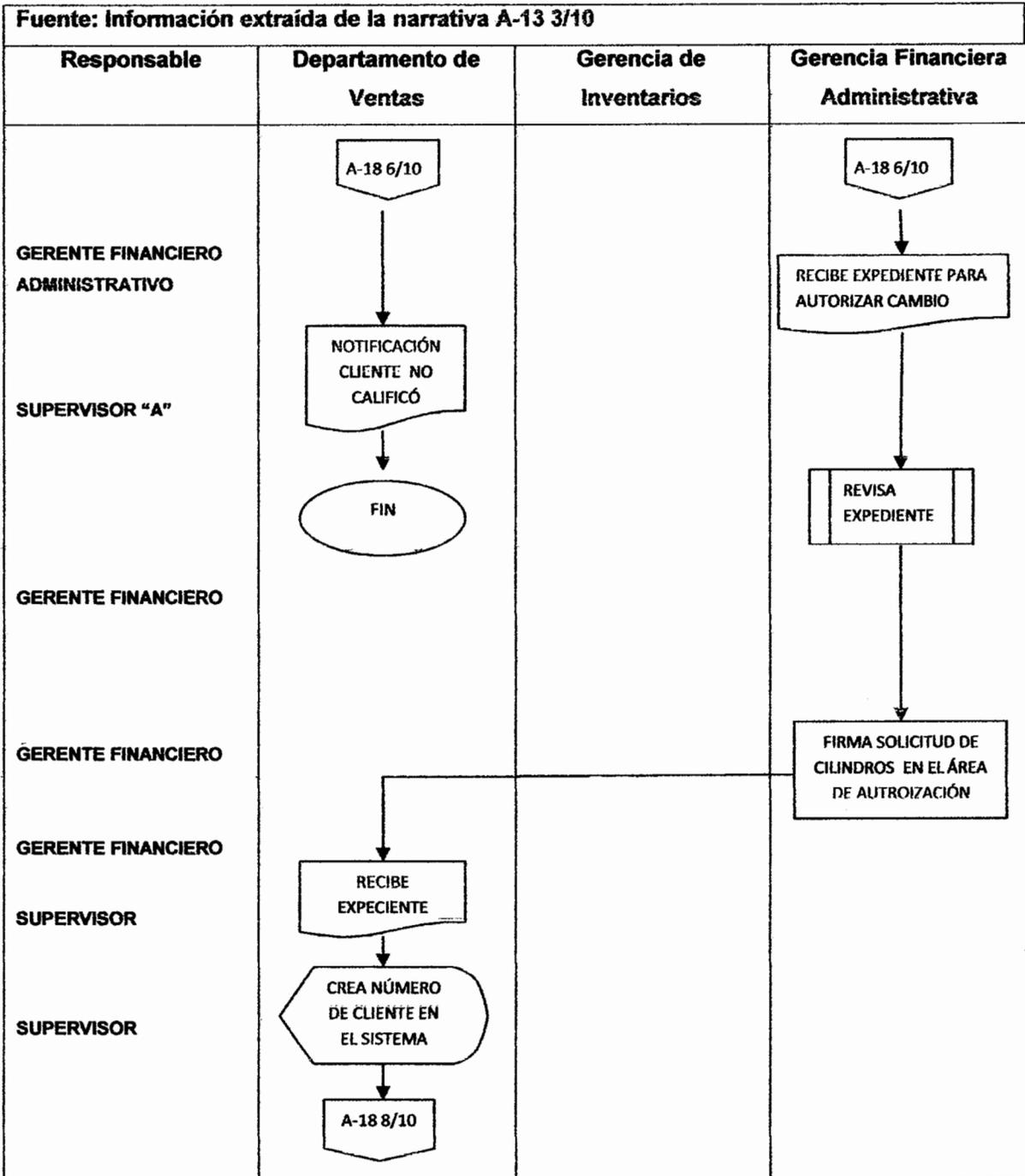
Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Flujograma del procedimiento para autorizar cambio de cilindros
 31 de diciembre del 2011

PT	A-18 6/10
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012



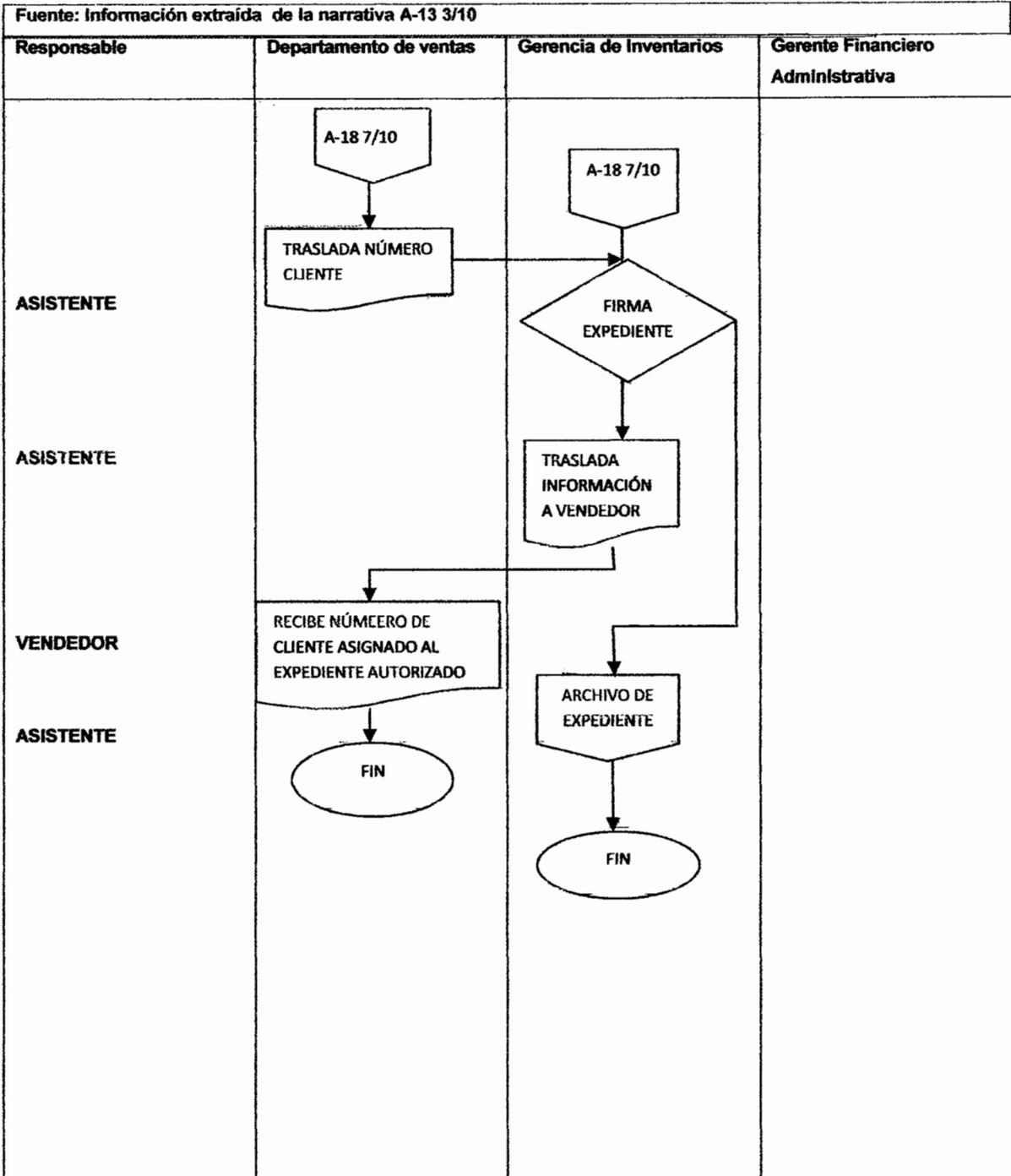
Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Flujograma del procedimiento para autorizar cambio de cilindros
 31 de diciembre del 2011

PT	A-18 7/10
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012



Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Flujograma del procedimiento para autorizar cambio de cilindros
 31 de diciembre del 2011

PT	A-18 8/10
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012



Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Evaluación de cumplimiento del procedimiento de cambio de cilindros
31 de diciembre del 2011

PT	A-18 9/10
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012

Objetivo: Verificar el cumplimiento del procedimiento que existe para autorizar el cambio de cilindros gas licuado de petróleo (GLP).

Selección de expedientes a revisar: Se obtuvo un listado de 24 expedientes de clientes.

La muestra seleccionada de 14 expedientes fue por la técnica 80/20

No de expediente seleccionado	Nombre del cliente	Transacción	Calificación otorgado por el análisis realizado por el supervisor A	Monto autorizado	Fecha de aprobación
1	Tienda la Bendición	Cambio	90	15,350.00	01-02-2011
2	El Buen Servicio	Cambio	94	15,350.00	02-02-2011
3	Distribuidora JR	Cambio	87	15,350.00	03-02-2011
4	El Vaquero	Cambio	89	15,350.00	04-02-2011
5	Tienda Fernando	Cambio	75	15,350.00	05-02-2011
6	Distribuidora la Sexta	Cambio	80	15,350.00	06-02-2011
7	El Nuevo Amanecer	Cambio	83	15,350.00	08-02-2011
8	Tienda Santa Fe	Cambio	79	15,350.00	12-02-2011
9	Distribuidora El Príncipe	Cambio	70	15,350.00	14-02-2011
10	Distribuidora Petapa	Cambio	75	15,350.00	16-02-2011
11	Distribuidora la Cuarta	Cambio	76	15,350.00	18-02-2011
12	Tienda Lucky	Cambio	85	15,350.00	20-01-2011
13	Llamagas	Cambio	83	15,350.00	22-01-2011
14	Tienda el Lucero	Cambio	81	15,350.00	24-02-2011

μ Información obtenida del expediente de cada cliente proporcionado por el Departamento de Inventarios.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Evaluación de cumplimiento del procedimiento de cambio de cilindros

31 de diciembre del 2011

PT	A-18 10/10
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012

No	Aspectos a evaluados	La Bendición	Buen Servicio	JR	Vaquero	Fernando	La Sexta	Amanecer	El Príncipe	Santa fe	Petapa	La Cuarta	Lucky	Llarnagas	Lucero	
1	Monto del cambio autorizado	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	
2	Número de días que se utilizaron para realizar el proceso de revisión y aprobación del cambio	15	21	18	25	22	28	25	23	22	19	27	18	14	20	μ
3	Verificar si el cliente entregó fotocopia del contrato vigente	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	
4	Verificar si el cliente cumplió con entregar el reporte de ventas de los tres últimos meses	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	μ
5	Verificar si el cliente entregó el reporte de ventas acumulado	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	
6	Verificar si el cliente entregó su reporte de gastos al día	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	
7	Verificar si el cliente entregó el reporte de cilindros en mal estado	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	μ
8	Confirmar si el cliente entregó la solicitud de empaques	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
9	Confirmar si la autorización de cambio está firmada por el gerente de inventarios	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	
10	Confirmar si el cliente entregó la solicitud de válvulas	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	μ
11	Confirmar si en el expediente se dejó evidencia del cambio de tambos	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	
12	Confirmar si se le asignó un código de cliente en el sistema	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	

Q. = 15,350.00

Conclusión: Se determinó que el procedimiento de cambios de cilindros de gas licuado de petróleo es deficiente.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Plan de Acción
31 de diciembre del 2011

PT	A-19
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012

Auditora a cargo: Emilia Barrera

Responsabilidad

Es responsabilidad la Dirección general velar por el cumplimiento de las observaciones efectuadas en el desarrollo de la Auditoría Operacional del Departamento de Ventas de una Comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP), a partir de la fecha de entrega del informe.

Hallazgo	Responsable	Fecha de cumplimiento
1. Procedimiento para evaluar la estructura y funcionamiento del departamento de ventas	Gerente de Ventas	15 días después de la entrega del informe
2. Procedimientos para evaluar y autorizarla la publicidad	Gerente de Ventas	10 días después de la entrega del informe
3. Funciones del Gerente de Ventas	Gerente Financiero Administrativo	30 días después del informe
4. Procedimiento para la inspección del peso exacto de los diferentes cilindros de gas propano	Jefe de Planta	Inmediatamente después de la entrega del informe
5. Atribuciones de los supervisores y vendedores	Gerente de Ventas	Inmediatamente después de la entrega del informe
6. Procedimiento para evaluar y autorizar un cliente nuevo	Gerente Financiero Administrativo	En la próxima autorización de una tienda
7. Procedimiento para la emisión de facturación por ventas al crédito	Gerente de ventas	Inmediatamente después de la entrega del informe
8. Procedimiento para el cambio de cilindros de gas propano a las diferentes tiendas	Gerente de inventarios	Inmediatamente después de la entrega del informe

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Matriz de Riesgo
31 de diciembre del 2011

PT	A-20 1/2
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012

Los valores que se dan a continuación se establecieron de acuerdo al criterio de la Junta Directiva.

El objetivo de la empresa es vender un 100%
 El impacto es mínimo cuando se logra vender arriba del 80%
 El impacto es moderado cuando se logra vender arriba del 50%
 El impacto es catastrófico cuando se logra vender menos del 50%

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección (capítulo III)

Criterios para Determinar la Probabilidad del Riesgo

CRITERIO	VALOR	DESCRIPCIÓN
Baja	1	El riesgo ocurrirá únicamente en circunstancias excepcionales.
Media	2	El riesgo ocurrirá en algún momento.
Alta	3	Es casi cierto que el riesgo ocurrirá.

Criterios para Determinar el Impacto del Riesgo

CRITERIO	VALOR	DESCRIPCIÓN
Mínimo	1	Si el riesgo se produce probablemente no impactará en el logro de los objetivos, arriba del 80%.
Moderado	2	Si el riesgo se produce puede afectar el logro de objetivos, arriba del 60%.
Catastrófico	3	Si el riesgo se produce puede afectar significativamente el logro de objetivos, abajo del 50%.

Envasadora de Gas Licuado de Petróleo GLP
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Matriz de Riesgo
31 de diciembre del 2011

PT	A-20 2/2
HECHO	EB
FECHA	06-07-2012
REVISADO	MMI
FECHA	08-07-2012

Valorización del Riesgo

VALORIZACIÓN DEL RIESGO			
PONDERACIÓN DE PROBABILIDAD		PONDERACIÓN DEL IMPACTO	
	VALOR		VALOR
Baja	1	Mínimo	1
Media	2	Moderado	2
Alta	3	Catastrófico	3

Matriz de Riesgos

ÁREA	DESCRIPCIÓN	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORIZACIÓN DEL RIESGO
VENTAS	En el proceso de autorización el gerente financiero administrativo, no cumple con los lineamientos para evaluar al posible cliente.	Inherente	3	3	6
		Control	3	3	6
		Detección	3	3	6
	El gerente financiero administrativo a título personal autoriza las ventas al crédito a personas que no llenan los requisitos.	Inherente	3	3	6
		Control	3	3	6
		Detección	3	3	6
	El gerente de inventarios no cumple con los lineamientos establecidos para el cambio de cilindros de gas propano.	Inherente	3	3	6
		Control	2	2	4
		Detección	1	1	2

5.3 INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Guatemala, agosto 15 de 2012

Señores

Junta Directiva

Comercializadora de Gas Propano (GLP)

Ciudad

Estimados señores:

Hemos efectuado la Auditoría Operacional al Departamento de ventas de la Comercializadora de gas licuado de petróleo (GLP), por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, en cumplimiento a la propuesta de fecha 21 de junio del año 2012, aprobada por ustedes. El trabajo incluyó la evaluación de las actividades del departamento de ventas para incrementar el nivel de ventas a clientes.

I. OBJETIVOS DEL TRABAJO

La Auditoría Operacional al Departamento de Ventas se realizó utilizando la metodología que indican los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, con el objetivo de efectuar la evaluación de las actividades de dicho departamento, determinar la efectividad de los procedimientos y recomendar las modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa para mejorar el proceso de recuperación del nivel de ventas; entre los objetivos están:

- a) Conocer aspectos generales y la estructura organizacional de la empresa comercializadora de gas licuado de petróleo, que pueda tener influencia en el proceso de recuperación del nivel de ventas.*
- b) Evaluar los procesos actuales para el otorgamiento de tiendas nuevas*
- c) Proporcionar recomendaciones para mejorar las deficiencias encontradas.*

II. ALCANCE DEL TRABAJO

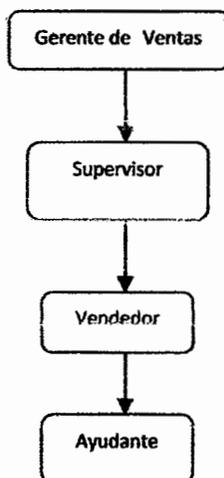
El trabajo se realizó por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011. Se evaluó la estructura organizacional del departamento de Ventas, la eficiencia del procedimiento que se utiliza para la autorización de una tienda nueva, la eficiencia del procedimiento que se utiliza para la facturación y la eficiencia del procedimiento que utilizan para el cambio de cilindros en mal estado.

III. DEFICIENCIAS, EFECTOS Y RECOMENDACIONES

Los resultados de la evaluación realizada son los siguientes:

1.- Procedimiento para evaluar la estructura y funcionamiento del departamento de ventas.

Se realizó el proceso de la evaluación a través de la observación y la entrevista con el gerente de ventas, cuál es la forma clara y esquemática, en dónde los trabajadores fijan su posición dentro de la empresa, indicándonos el gerente que sólo existe en forma verbal, como se muestra a continuación;



Deficiencia:

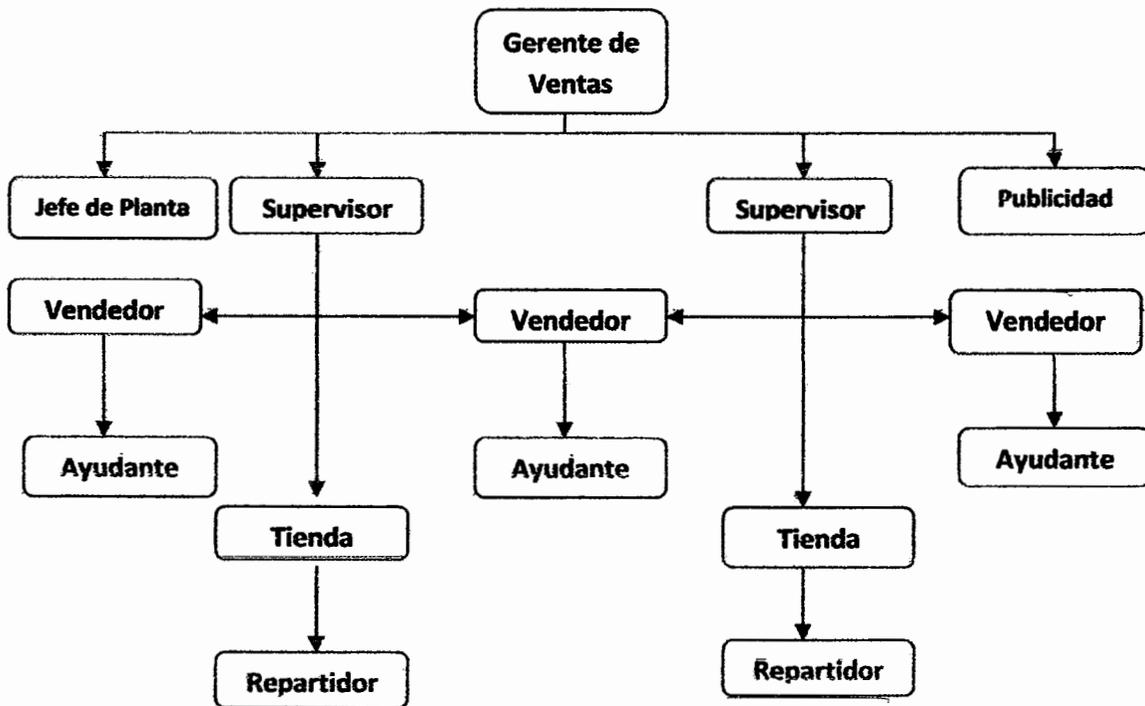
- a) El trabajador no tiene una comunicación adecuada con el jefe inmediato superior.
- b) El trabajador no conoce adecuadamente sus responsabilidades dentro de la empresa.
- c) Se confirmó que el organigrama físicamente no se cuenta por no haber una persona responsable de elaborarlo.
- d) Se estableció que la empresa nunca ha elaborado un organigrama del departamento de ventas de la empresa.

Efecto:

Debido a las deficiencias detectadas en el procedimiento de la elaboración del organigrama físico del departamento de ventas, el personal no responden con sus de responsabilidades en las tareas asignadas.

Recomendaciones:

- a) El Gerente de Ventas elabore las funciones de cada persona que trabaja en dicho departamento; asimismo, su posición dentro de la empresa.
- b) Que todo el personal a cargo del Gerente de Ventas conozca las funciones específicas de su puesto, a través de una comunicación directa y constante.
- c) Es necesario colocar el organigrama del departamento de ventas de la empresa en un lugar visible para cada uno de los empleados y que muestre en forma clara y objetiva los diferentes niveles que constituyen la estructura organizacional de la envasadora.
- d) A continuación se sugiere el organigrama del departamento de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

2.- Procedimiento para evaluar y autorizar la publicidad.

Se realizó la revisión del procedimiento que utiliza la empresa para analizar y autorizar la publicidad para las diferentes tiendas, de conformidad con las visitas físicas realizadas. A continuación se detallan las deficiencias encontradas.

No. Expediente seleccionado	De Nombre del cliente	Tipo de tienda	Meta 3,000 galones	Publicidad	
1	Tienda la Bendición	Planilla	2,500	NO	μ
2	El Buen Servicio	Planilla	2,700	NO	
3	Distribuidora JR	Franquiciada	2,200	NO	
4	El Vaquero	Franquiciada	2,100	NO	μ
5	Tienda Fernando	Planilla	2,000	NO	
6	Distribuidora la Sexta	Franquiciada	2,000	NO	μ
7	El Nuevo Amanecer	Planilla	1,700	NO	
8	Tienda Santa Fe	Planilla	2,700	NO	
9	Distribuidora El Príncipe	Franquiciada	2,600	NO	
10	Distribuidora Petapa	Planilla	2,900	NO	μ
11	Distribuidora la Cuarta	Franquiciada	1,500	NO	
12	Tienda Lucky	Franquiciada	2,400	NO	
13	Llamagas	Planilla	2,550	NO	
14	Tienda el Lucero	Planilla	2,860	NO	μ

Deficiencias:

- No existe evidencia del análisis realizado para determinar si la tienda llenaba los requisitos para poder proporcionarle la publicidad.
- Ninguno de los expedientes revisados tiene completa la documentación que la empresa solicita para el análisis de publicidad.
- Se confirmó que la tienda que tiene la publicidad es aquella que llega a la meta propuesta por el Gerente de Ventas.
- Se determinó en el análisis de la documentación que no se lleva un control adecuado para proporcionar publicidad a las tiendas.
- Se comprobó que las tiendas ya llevan más de un año sin hacer publicidad.

Efecto:

Debido a las deficiencias detectadas en el procedimiento de análisis y autorización de publicidad, las diferentes tiendas no se dan a conocer, consecuentemente no llegan a la meta propuesta por el gerente de ventas.

Recomendaciones:

- a) El Gerente de Ventas solicite la autorización de una oficina o departamento que se encargue de analizar los expedientes de las diferentes tiendas, para poder solicitar la autorización de la publicidad y así lograr alcanzar las metas propuestas de aquellas tiendas que no las logran.
- b) Se nombre una persona encargada para llevar control de la publicidad, actualizar los datos en los expedientes y verificar que se entreguen en forma oportuna.
- c) Supervisar que las diferentes tiendas hagan uso adecuado de la publicidad, proporcionando el procedimiento adecuado a los diferentes clientes.

3. Funciones del Gerente de Ventas

El Gerente de Ventas es el responsable de la sección de llenado o plataforma; sin embargo, existen funciones que él debería desempeñar tales como: a) Velar por el adecuado funcionamiento de la plataforma, b) Supervisar a los asistentes, c) La emisión de reportes de ventas y, d) Velar por el peso adecuado de los cilindros de gas propano (GLP) que sus funciones como Gerente de Ventas no las está desempeñando.

Deficiencias:

- a) No tener un organigrama visible donde el empleado conozca los niveles de autoridad y responsabilidad que tiene.
- b) No hay una sección de publicidad que dé a conocer los puntos de distribución, servicio precio y peso exacto del producto.
- c) No revisar el peso exacto de los cilindros de gas propano en sus diferentes capacidades.

Efecto:

Inadecuado seguimiento a los objetivos y problemas que puede presentar el Departamento de Ventas al no contar con una persona que tenga la totalidad de su tiempo disponible para revisar procedimientos de trabajo e implementar los cambios que considere adecuado para mejorar su funcionamiento. Adicionalmente no existe una adecuada segregación de funciones ya que el auxiliar de Planta desempeñar funciones tales como autorizar la salida de las unidades de transporte a las diferentes tiendas, revisa y cuenta los cilindros llenos entregándolos a los vendedores, y verifica la cancelación en caja de los cilindros que fueron llenados a los vendedores.

Recomendación:

El departamento debe de tener un Jefe de Planta que reporte al Gerente de Ventas, para garantizar la adecuada atención a los problemas y objetivos fijados.

4. Procedimiento para la inspección del peso exacto de los cilindros de gas propano.

Se realizó la revisión del procedimiento que se utiliza en las diferentes básculas para que los cilindros de gas propano lleven el peso adecuado. A continuación se detallan las deficiencias encontradas.

Deficiencias:

- a) Se efectuó la visita a diferentes clientes para determinar el peso exacto de los cilindros de gas propano, para verificar el procedimiento adecuado que utiliza el Gerente de Ventas en las inspecciones de las básculas. A continuación se detallan las deficiencias encontradas:

Cliente	Nombre del cliente	25 libras	35 libras	60 libras	100 libras	
1	Tienda la Bendición	22	33	56	92	μ
2	El Buen Servicio	22	33	56	92	
3	Distribuidora JR	22	33	56	92	
4	El Vaquero	22	33	55	92	μ
5	Tienda Fernando	22	33	56	92	
6	Distribuidora la Sexta	22	33	56	92	μ
7	El Nuevo Amanecer	22	33	55	92	
8	Tienda Santa Fe	22	33	56	92	
9	Distribuidora El Príncipe	22	33	56	92	μ
10	Distribuidora Petapa	22	33	56	92	
11	Distribuidora la Cuarta	22	33	56	92	μ
12	Tienda Lucky	22	33	56	92	
13	Llamagas	22	33	56	92	
14	Tienda el Lucero	22	33	56	92	μ

- b) El gerente de ventas es el encargado de revisar físicamente que estén bien calibradas las pesas, como lo determina el Ministerio de Energía y Minas.
- c) Se determinó que el Gerente de Ventas que tiene muchas atribuciones, no logra supervisar adecuadamente el área de llenado.

Efecto:

No existe una persona responsable de revisar físicamente el peso de los cilindros al momento de ser llenados y cargados en las unidades de transporte.

Recomendación:

El Jefe de Planta sea el encargado de supervisar que exista una persona que constantemente esté revisando el peso de los cilindros; asimismo, haga un reporte diario al Gerente de Ventas de las posibles variaciones de peso.

5. Atribuciones de los supervisores y vendedores

Se realizó la revisión de las funciones y las responsabilidades de los supervisores de ventas y de los vendedores. A continuación se detallan las deficiencias encontradas.

Deficiencia:

- a) Los supervisores tienen a su cargo clasificar a los clientes potenciales, lo que no se considera adecuado ya que ellos deben estar enfocados en supervisar que se entregue el producto a las diferentes tiendas en tiempo.

- b) Los vendedores dentro de sus funciones deben de cumplir con retener a los clientes actuales, captar nuevos, lograr elevar el volumen de ventas y mejorar la participación de la empresa en el mercado, estas políticas son el departamento de ventas.

Efecto:

Debido a que es una actividad establecida como atribución, se les solicita cumplan con estas actividades adicionales a sus funciones, lo que les resta el tiempo disponible para visitar a los clientes.

Recomendación:

Dentro de las atribuciones de los supervisores y vendedores no debe contemplarse realizar actividades de otros funcionarios ya que los desvían de su objetivo principal que es de contribuir para elevar el nivel de ventas.

6. Procedimiento para evaluar y autorizar un cliente nuevo

Se hizo la revisión del procedimiento que utiliza la empresa para la autorización de un cliente nuevo, en la instalación de una tienda.

A continuación se detallan las deficiencias encontradas:

No. expediente seleccionado	Nombre del cliente	Tipo de tienda	Calificación	Cantidad de cilindros	Fecha de aprobación	
1	Tienda la Bendición	Planilla	60	60	01-02-2011	μ
2	El Buen Servicio	Planilla	65	80	02-02-2011	
3	Distribuidora JR	Franquiada	50	75	03-02-2011	μ
4	El Vaquero	Franquiada	40	65	04-02-2011	
5	Tienda Fernando	Planilla	55	50	05-02-2011	μ
6	Distribuidora la Sexta	Franquiada	35	92	06-02-2011	
7	El Nuevo Amanecer	Planilla	50	88	08-02-2011	μ
8	Tienda Santa Fe	Planilla	62	84	12-02-2011	
9	Distribuidora El Príncipe	Franquiada	50	92	14-02-2011	μ
10	Distribuidora Petapa	Planilla	65	70	16-02-2011	
11	Distribuidora la Cuarta	Franquiada	58	95	18-02-2011	μ
12	Tienda Lucky	Franquiada	57	68	20-01-2011	
13	Llamagas	Planilla	73	86	22-01-2011	
14	Tienda el Lucero	Planilla	65	87	24-02-2011	

Deficiencias:

- a) No existe evidencia del análisis realizado para determinar la ubicación de la tienda y el punteo mínimo es de 70 puntos.
- b) Ninguno de los expedientes revisados tiene completa la documentación que la empresa solicita para la autorización de la tienda.
- c) El Gerente Financiero es la persona que a criterio personal autoriza la tienda.
- d) Quien analiza la documentación requerida al nuevo cliente es el supervisor de ventas.

Efecto:

Debido a las deficiencias encontradas en el procedimiento de análisis y autorización de tiendas, hay varias que no llegan a la meta propuesta por el gerente de ventas, constituyendo como consecuencia un gasto innecesario en la selección del nuevo cliente para la empresa.

Recomendación:

- a) El Gerente de Ventas debe supervisar que la documentación solicitada a un cliente potencial debe estar completa para el análisis y posible autorización.
- b) Debe hacer un estudio de mercado, utilizando las herramientas adecuadas para que la tienda pueda generar utilidades a corto plazo.
- c) Debe evitarse que el gerente financiero autorice a su criterio la instalación de una tienda nueva.
- d) Debe de cumplirse los procedimientos para la autorización de una tienda.

7. Procedimiento para la emisión de facturación por ventas al crédito.

Se realizó la revisión del procedimiento que se utiliza para facturación. A continuación se detallan las deficiencias encontradas.

Deficiencias:

- a) Se efectuaron ventas al crédito a clientes sin límite de crédito disponible o con saldos vencidos por pagar a la empresa, autorizados por el Gerente Financiero Administrativo. No existe una política que detalle el límite en monto de la Gerencia Financiera Administrativa para este tipo de autorizaciones.

A continuación se detallan las facturas detectadas con estas deficiencias

Tipo Documento	Nombre del cliente	No. De factura	Fecha de emisión	Monto
FAC	Tienda la Bendición	V-244240	18-02-2011	222,580.12
FAC	Distribuidora la Sexta	V-244940	18-05-2011	83,652.41
FAC	El Vaquero	V-246340	31-05-2011	124,166.35
FAC	Tienda el Lucero	S-20511	22-08-2011	35,605.93
				466,004.81

b) El Departamento de créditos y cobros no participa en las reuniones en las cuales el vendedor y los clientes definen si existen algún documento o procedimiento especial adicional requerido para asegurar la transparencia de la venta y garantizar el pago de las facturas a tiempo.

c) Las facturas detalladas a continuación no tienen cotización del cliente:

Tipo Documento	Nombre del cliente	Número de factura	Fecha emisión	Monto
FAC	Rapigas	S-17771	05-02-11	24,126.01
FAC	Distribuidora JR	V-243540	16-02-11	151,820.40
FAC	Tienda Serevigas	S-17035	21-02-11	34,171.27
FAC	Tienda San Cayetano	V-247040	28-08-11	31,620.10
FAC	Tienda la Barata	M-156858	15-12-11	36,584.14
				278,321.92

d) Las facturas detalladas a continuación no tienen constancia de recepción del producto por el cliente.

Tipo Documento	Nombre del cliente	Número de factura	Fecha emisión	Monto
FAC	Velogas	S-17011	04-02-11	24,136.83
FAC	Llamagas	S-19811	14-08-11	43,902.50
				68,039.33

Efecto:

Debido a las deficiencias encontradas en el procedimiento de facturación en que existen cuentas por cobrar con saldos vencidos por un monto de Q. 504,310.01, por documentación pendiente de completar para soportar la transparencia de la venta, y saldos vencidos por ventas realizadas a clientes sin límite de crédito disponibles autorizadas por la Gerencia Financiera Administrativa por un monto de Q. 2.222,940.82, a continuación se detalla la lista de clientes que integran éstos saldos:

Código	Nombre Cliente	Saldo 31/12/2011
	Cliente requiere documentación de soporte adicional	
3547	Fumigas	92,453.62
6587	Rapigas	127,406.39
8540	Planta de Mixco	<u>284,4450.00</u>
		504,310.01
	Clientes sin límite de crédito disponible	
3658	Distribuidora JR	721,769.57
5987	Tienda Fernando	378,160.27
6520	Tienda la Bendición	<u>1.1123,010.98</u>
		2.222,940.82
	Total	2,727,250.83

Recomendaciones:

- a) La Junta Directiva debe autorizar una política que establezca un monto máximo a autorizar por parte de la Gerencia Financiera Administrativa, para ventas a clientes que ya sobrepasaron el límite de crédito autorizado o que tengan saldos vencidos sin pagar. Adicionalmente, se debe autorizar una política que establezca que para ventas que sobrepasen el límite autorizado por la Gerencia Financiera Administrativa, será necesario que un Comité de Créditos que pueda estar conformado por el Jefe de Créditos y Cobros, el Auditor Interno y un miembro nombrado por la Junta Directiva, realice el análisis del expediente del cliente y determine si es viable una ampliación en el crédito previo a concretar la venta.
- b) El jefe del departamento de créditos y cobros debe asistir a las reuniones en las cuales el vendedor y los clientes definan si existe algún documento o procedimiento especial adicional para asegurar la transparencia de la venta y garantizar el pago de las facturas en tiempo.
- c) El Gerente Financiero Administrativo debe autorizar, publicar y aplicar sanciones a los vendedores que realicen una venta al crédito sin cumplir con cada uno de los pasos que establece el procedimiento que la empresa tiene vigente para este tipo de facturación.

8. Procedimiento para el cambio de cilindros de gas propano a las diferentes tiendas.

Se realizó la revisión del procedimiento de cambios de cilindros de gas propano. A continuación se detallan las deficiencias encontradas.

Deficiencias:

Se realizó vistas a las diferentes tiendas, encontrando cilindros de gas propano que no están en utilidad por encontrarse en mal estado, así como válvulas inservibles y falta de empaques que evitan las fugas de los mismos.

No de expediente seleccionado	Nombre del cliente	Transacción	Calificación otorgado por el análisis realizado por el supervisor A	Monto autorizado	Fecha de aprobación	
1	Tienda la Bendición	Cambio	90	15,350.00	01-02-2011	μ
2	El Buen Servicio	Cambio	94	15,350.00	02-02-2011	
3	Distribuidora JR	Cambio	87	15,350.00	03-02-2011	
4	El Vaquero	Cambio	89	15,350.00	04-02-2011	
5	Tienda Fernando	Cambio	75	15,350.00	05-02-2011	
6	Tienda Fernando	Cambio	80	15,350.00	05-02-2011	μ
6	Distribuidora la Sexta	Cambio	83	15,350.00	06-02-2011	
7	Distribuidora la Sexta	Cambio	79	15,350.00	06-02-2011	
7	El Nuevo Amanecer	Cambio	77	15,350.00	08-02-2011	
8	El Nuevo Amanecer	Cambio	93	15,350.00	08-02-2011	
8	Tienda Santa Fe	Cambio	91	15,350.00	12-02-2011	μ
8	Tienda Santa Fe	Cambio	70	15,350.00	12-02-2011	
9	Distribuidora El Príncipe	Cambio	75	15,350.00	14-02-2011	
10	Distribuidora Petapa	Cambio	76	15,350.00	16-02-2011	
11	Distribuidora Petapa	Cambio	85	15,350.00	16-02-2011	
11	Distribuidora la Cuarta	Cambio	83	15,350.00	18-02-2011	μ
12	Distribuidora la Cuarta	Cambio	81	15,350.00	18-02-2011	
12	Tienda Lucky	Cambio	81	15,350.00	20-01-2011	
13	Tienda Lucky	Cambio	90	15,350.00	20-01-2011	
13	Llamagas	Cambio	92	15,350.00	22-01-2011	μ
14	Llamagas	Cambio	90	15,350.00	22-01-2011	
14	Tienda el Lucero	Cambio	90	15,350.00	24-02-2011	

- a) El gerente de ventas no participa en las reuniones que tienen los vendedores con el gerente de inventarios, para darle seguimiento a los cambios de cilindros de gas propano.
- b) Se estableció que no se realizan los cambios de cilindros de gas propano de acuerdo al procedimiento de calificación, sino a criterio del gerente de inventarios.

- c) A las tiendas que se realizaron las visitas, se comprobó que a la fecha no se han realizado ningún cambio de cilindros

Efecto:

Debido a la deficiencia encontrada los encargados de tienda no pueden llegar a la meta propuesta por el gerente de ventas, por tener varios cilindros en mal estado. El efecto es de Q. 92,100.00, que resulta de multiplicar la cantidad asignada a cada tienda por las seis tiendas que se visitaron.

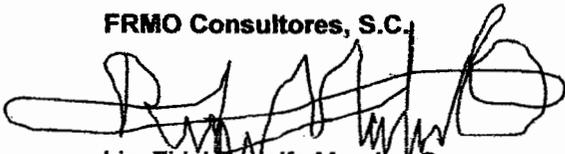
Recomendaciones:

- a) El Gerente de Ventas analice los expedientes de los clientes y le dé seguimiento para poder brindar un mejor servicio y así puedan alcanzar las metas propuestas.
- b) El Gerente de Ventas debe publicar y aplicar sanciones a los encargados de darle seguimiento a los cambios de cilindros de gas licuado de petróleo.
- c) El Gerente de Ventas elabore un procedimiento uniforme de revisión de cilindros a las diferentes tiendas.

Sin otro particular por el momento.

Atentamente

FRMO Consultores, S.C.



Lic. Fidel Rodolfo Morales Orozco

Socio Director

CONCLUSIONES

1. Por medio de la observación se determinó que el Departamento de Ventas no cuenta con un organigrama visible, dando como resultado una mala comunicación y desconocimiento de las responsabilidades del personal, consecuentemente es de importancia la implementación de la Auditoría Operacional que brinde una herramienta que permite identificar de manera oportuna las deficiencias y riesgos dando bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones e informar sobre irregularidades de control operacional, dentro de ellos la falta de una sección de publicidad y contribuir a minimizar las actividades del gerente de ventas.
2. En las entrevistas que se realizaron a los Supervisores de Ventas de la comercializadora, se pudo determinar que hay funciones que realizan fuera de su responsabilidad, asimismo, los vendedores efectúan otras funciones como de retener a los clientes, captar nuevos clientes, elevar el volumen de ventas y mejorar la participación de la comercializadora en el mercado.
3. Se analizaron los expedientes de los diferentes clientes que se ubican en el archivo del Departamento de Ventas, constatando que en los mismo no se encuentra evidencia del estudio de la ubicación física adecuado de las tiendas, así como la documentación requerida para la autorización está incompleta, sin embargo se encontró los requisitos completos para la autorización de cambio de cilindros de gas propano, pendiente de efectuarlos.
4. Se revisó con ayuda del equipo de auditoría las ventas efectuadas al crédito a los diferentes clientes determinado que hay ventas sin autorización en las cotizaciones por parte del cliente, sin constancia de recepción y clientes que ya no contaban con línea de crédito.

RECOMENDACIONES

1. El Gerente de Ventas de la comercializadora de gas licuado de petróleo (GLP), nombre a una persona encargada de elaborar el organigrama y las funciones del personal que integra dicho departamento, con el objetivo de que el personal conozca su responsabilidad y compromiso con la empresa, además solicite al Director General autorice una sección de publicidad para dar a conocer la calidad, servicio, precio y peso exacto del producto comercializado.
2. Dentro de las atribuciones de los supervisores y vendedores de la comercializadora, se debe observar que no realicen actividades de otros funcionarios, ya que los desvían de su objetivo principal que es de contribuir para elevar el nivel de ventas.
3. El Gerente Financiero Administrativo de la Comercializadora supervise que previo a la autorización de una tienda y los cambios de cilindros de gas propano, se cumpla con la guía de evaluación autorizada por la Dirección General.
4. El Gerente Financiero Administrativo de la comercializadora cumpla con las políticas de crédito autorizadas por parte de la Dirección General.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente, constitución Política de la República de Guatemala 1985. (Reformado por acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993).
2. Barrios Pérez, Luis Emilio. Ediciones Legales de Comercio e Industria 275 páginas. 2005.
3. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 2-70, Código de Comercio de Guatemala.
4. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 1441, Código de Trabajo.
5. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 6-91, Código Tributario y sus reformas.
6. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 109-97 y su Reglamento General, Acuerdo Gubernativo 522-99 Ley de Comercialización de Hidrocarburos.
7. Congreso de la República, Decreto Número 26-92, Acuerdo Gubernativo Número 206-2004, Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento y sus reformas.
8. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 38-92, Ley del Impuesto a Distribución de Petróleo Crudo y Combustibles derivados del Petróleo.

9. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad.
10. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 37-92, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolo.
11. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas.
12. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 295, Ley Orgánica del Instituto de Seguridad Social IGSS.
13. Dirección de Marketing, Fundamentos y Software de Aplicaciones, Ildelfonso Grande, 401 páginas.
14. Federación Internacional de Contadores. Normas Internacionales de Auditoría. 2011.
15. Figueroa Chávez, Henry Arturo. Auditoría Externa al Rubro de Cuentas por Cobrar de una Empresa Industrial que se dedica a la Producción y Venta de Aceites Comestibles y Margarina. 281 páginas. 2012.
16. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, 340 páginas., México D.F., 2000.
17. Gómez Hernández, Bárbara Sucel. Auditoría Operacional por Ciclos de Transacciones en una Envasadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP). 146 páginas. 2009.

18. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Auditoría Operacional (C.A.O.), Auditoría Operacional Décima Segunda Reimpresión, México IMPC mayo 2005. 169 Páginas.
19. Loarca Herrera, Rosemary. La Planeación de una Auditoría Externa de Estados Financieros de una Fábrica de Estufas Industriales. 141 páginas. 2007.
20. López Sum, Gladys Elizabeth. Auditoría Operacional para el Departamento de distribución y Venta de una empresa Industrial. 143 páginas. 2011.
21. Mas Sabaté Jordi / Ramio Chares, Charles Ramio. La Auditoría Operativa en la Práctica. Alfaomega y Marcombo. 416 páginas. 1997.
22. "Salvat" La Enciclopedia.- Printer Colombiana, S.A.- Tomo 5, 6 y 7.- 2004.
23. Taylor y Glezen. Auditoría, integración de conceptos y procedimientos. Editorial Limusa y Noriega 188 páginas. 1997.
24. Paz Álvarez, Roberto. Teoría Elemental del Derecho Mercantil Guatemalteco, I Parte, 165 páginas. 2009.
25. Pirir Elvira, Ana Lucia. Auditoría Operacional al Departamento de Créditos y Cobros de una Empresa Comercializadora de Llantas. 168 páginas. 2011.
26. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría. Material de apoyo a las pláticas de orientación para la elaboración de tesis, 2000.