

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

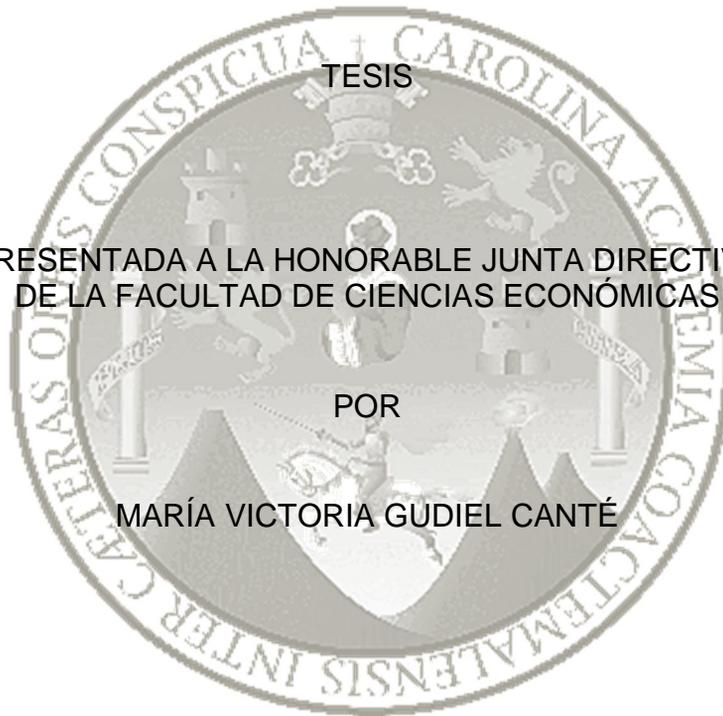
**“AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS EN UNA
EMPRESA PRODUCTORA DE DULCES”**

TESIS

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

POR

MARÍA VICTORIA GUDIEL CANTÉ



PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2013

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

Área Auditoria	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín
Área Contabilidad	Lic. Hugo Vidal Requena Beltetón
Área Matemática-Estadística	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda

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

Presidente	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda
Secretario	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Examinador	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales

Guatemala, 10 de septiembre del año 2013

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

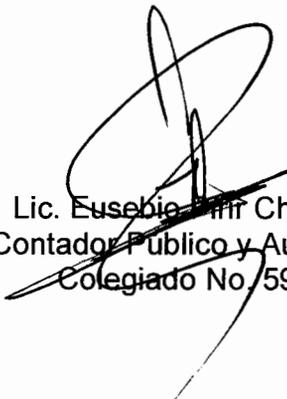
Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto para asesorar el trabajo de tesis conforme al dictamen No. 209-2011 de fecha tres de octubre de dos mil once, me es grato dirigirme a usted para rendir mi dictamen sobre el trabajo elaborado por la estudiante Maria Victoria Gudiel Cante, denominado "AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE DULCES", el cual está concluido a mi satisfacción.

Por lo tanto respetuosamente me permito solicitar al señor Decano, se sirva aceptar este trabajo para su aprobación, previo a la obtención del título de Contador Público y Auditor en el grado académico de licenciado.

Agradeciendo por la distinción otorgada al nombrarme asesor del presente trabajo de investigación.

Atentamente,



Lic. Eusebio Chamale
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 5907



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,
TREINTA DE OCTUBRE DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 15-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de octubre de 2013, se conoció el Acta AUDITORIA 286-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de octubre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORIA OPERACIONAL EN EL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE DULCES", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARÍA VICTORIA GUDIEL CANTÉ, autorizándose en impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROBERTO DE SECUNDA MORALES
DECANO



Smp.

Dedicatoria

- A Dios: El que es Alfa y Omega, principio y fin, el que es y que era que a de venir, el todo Poderoso que medio vida, paciencia, fortaleza y sabiduría para culminar mi carrera profesional y sobre todo porque nunca en medio de lo difícil me ha dejado sola.
- A mis padres: José Fermín Gudiel y Transita Canté Castillo. Quienes marcaron mi alma y carácter con su ejemplo de honestidad, sacrificio, trabajo y amor, mil gracias por todo su apoyo y comprensión. Este triunfo es de USTEDES.
- A mi hija: Dafnee Victoria Suseth Gudiel Canté por ser la fuente de vida que ha sido mi inspiración y perseverancia porque este logro te lo debía, por sobre todo por ser mi mejor amiga y Dios te regalo como un angelito para brillar en el camino de la vida.
- A mis hermanos: Sylvia, Norma, Luz porque cada uno con su ejemplo de valentía, luchadoras y humildes me han apoyado en todo momento. A Iván Q.E.P.D. lo prometí y lo cumplí.
- A mis sobrinos: Fidel, Yasmin, Walter, Joshua, Sandra, Mishelle y Madisson que este triunfo sea un ejemplo para sus vidas.
- A mi asesor de Tesis: Lic. Euserbio Pirir Chamale por su valiosa ayuda sin la cual no hubiese sido posible la elaboración del presente trabajo de tesis.
- A mi supervisor de Tesis: Lic. M. Sc. Salvador Giovanni Garrido Valdez por su colaboración incondicional, gracias por compartir sus conocimientos.
- A mis amigos: Mariana, Heidy Puntito, Carolina, Diana, Thaty, Heidicita, Byron Reyes, Marvin Giron, Edgar Choch, Luis Flores, Ramiro Velasquez, Sandy Velasquez, Alfredo Flores por los difíciles y excelentes momentos vividos, gracias por su amistad, con mucho cariño. En especial a Claudio Javier, sin tu valiosa ayuda no hubiera logrado este documento.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala: En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, por ser mi Alma Máter, fuente de conocimientos y experiencias que me han permitido obtener este título y ser una profesional más para aportar al desarrollo nuestro querido País.

ÍNDICE

Introducción	i
--------------	---

CAPÍTULO I

EMPRESA PRODUCTORA DE DULCES

1.1	Definición de empresa	1
1.1.1	Clasificación de las empresas	2
1.1.1.1	Por su forma jurídica	2
1.1.1.2	Por su fin primordial	2
1.1.1.3	Por el sector económico en que se desarrolla	2
1.1.1.4	Por el grado de participación del estado	3
1.2	Actividad económica de una empresa productora de dulces	4
1.2.1	Breve reseña de la producción de dulce en Guatemala	5
1.3	Legislación aplicable a las empresas	6
1.3.1	Código de Comercio Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas	6
1.3.2	Código Tributario Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas	7
1.3.3	Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas	7
1.3.4	Ley del Impuesto sobre Productos Financieros Decreto 4-12 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas	8
1.3.5	Ley del Impuesto al Valor agregado Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas	8
1.3.6	Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas	9
1.3.7	Código de Trabajo Decreto número 1441 y sus Reformas del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas	9

CAPÍTULO II

LOS CICLOS DE TRANSACCIONES EN UNA EMPRESA

2.1	Definición	11
2.2	Definición de Ciclo	11

2.3	Hecho Económicos	12
2.4	Definición de Transacciones	13
2.5	Auditoría de Ciclo de Transacciones	14
2.6	Los Ciclos de Transacciones	14
2.7	Ciclo de Tesorería	15
2.8	Ciclo de Ingresos	16
2.9	Ciclo de Informe Financiero	16
2.10	Ciclo de Conversión o Producción	16
2.11	Ciclo de Egresos-Nóminas	17
2.12	Ciclo de Egresos-Compras	18
2.12.1	Egresos-Compras	18
2.12.2	Registros contables en el ciclo de egresos-compras	20
2.12.3	Formas y documentos del ciclo de egresos-compras	20
2.12.4	Principios del Control Interno	23
2.12.4.1	Eficiencia Operativa	23
2.12.4.2	Cuentas de mayor utilizadas	27
2.12.4.3	Enlaces normales	27
2.12.4.4	Bases usuales de datos	27
2.12.4.5	Errores potenciales a evaluar	27

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1	Antecedentes	29
3.2	Origen de la Auditoría Operacional	29
3.3	Definiciones	31
3.3.1	Eficacia y efectividad	31
3.3.2	Economía	32
3.3.3	Eficiencia	32
3.3.4	Productividad	33
3.3	Definición de Auditoría Operacional	33
3.4	Naturaleza de la Auditoría Operacional	34
3.5	Objetivos de la Auditoría Operacional	35

3.6	Características y alcances de la Auditoría Operacional	36
3.7	Metodología de la Auditoría Operacional	38
3.8	Boletines de Auditoría Operacional	39

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE DULCES (CASO PRÁCTICO)

4.1	Presentación de Caso	42
4.2	Ejecución de la Auditoría Operacional	45
4.3	Planificación de la auditoría	53
4.3.1	Memorándum de Planificación	53
4.3.2	Programa de Auditoría	53
4.3.3	Evaluación preliminar del Control Interno	53
4.3.4	Papeles de Trabajo	54
4.3.5	Informe Final	115
	Conclusiones	122
	Recomendaciones	123
	Referencias bibliográficas	124

Introducción

En la actualidad las empresas enfrentan nuevos retos por a los constantes cambios que enfrentan en el mercado, así como los tecnológicos en la industria; por tal razón es necesario verificar si las operaciones, actividades y procedimientos se realizan de manera correcta para asegurar al máximo los recursos.

La importancia económica de la industria de dulces o caramelos se establece producción y en su comercialización. El procesamiento de dulces no solo implica la calidad de la materia prima, proceso de manufactura, proceso químico en el proceso de conservación, función enzimática y microbial, el empaque y las preferencias del consumidor, sino también la maquinaria y equipo utilizado en su procesamiento.

A fin de mejorar las técnicas de procesamiento, el empresario debe poner más énfasis en el desarrollo de nuevas técnicas de administración, por consiguiente se hace necesario realizar un examen integral sobre la estructura organizacional, política, controles operativos, procedimientos así como los recursos que tiene la empresa, tanto físicos como humanos para determinar las deficiencias que se encuentren en las operaciones y para mejorar y buscar la eficiencia y eficacia en las operaciones, para tener certeza sobre las situaciones se puede contratar profesionales de Contaduría Pública para la práctica de una Auditoría Operacional

La auditoría operacional en el ciclo de egresos-compras es importante para los profesionales de la carrera de auditoría debido a que muestra la metodología a seguir, procedimientos, técnicas y herramientas empleadas, así como los criterios que deben tomarse en cuenta para definir si el proceso se realiza de manera eficiente o no.

El propósito de este trabajo de investigación es para contar con una referencia de material de apoyo sobre el estudio de la Auditoría Operacional para los involucrados en este tipo de auditoría, en especial a los estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría contribuyendo así con el desarrollo profesional de los mismo.

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

El presente trabajo, se dividió en cuatro (4) capítulos. En el capítulo I contiene información general sobre las empresas productoras de dulces, la clasificación de las empresas, las leyes mercantiles, tributarias y laborales deben observar, la forma de comercialización de las empresas, la estructura organizacional así como la misión y visión del negocio.

El capítulo II muestra la definición de los ciclos económicos, la importancia que tienen dentro de la empresa así como las distintas categorías.

En el capítulo III se trata sobre la Auditoría Operacional, su definición, objetivos y categorías, y así como su relación con otros tipos de auditoría. Así también se define el alcance, criterios y consideraciones que debe tomar en cuenta el auditor cuando practica este tipo de auditoría en un ente.

El capítulo IV hace referencia a un caso práctico sobre la participación del Contador Público y Auditor en una Auditoría Operacional practicada en el ciclo de egresos-compras en una empresa productora de dulces, en esta se desglosan todos los pasos, documentación, procedimientos y técnicas a aplicar en el ciclo de egresos-compras, programas de trabajo, papales de trabajo, hallazgos y recomendaciones sobre las deficiencias encontradas en dicho ciclo. Al final se presenten el informe final.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo, así como la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

EMPRESA PRODUCTORA DE DULCES

1.1 Definición de empresa

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

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la sociedad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fue creada.” (3:6)

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

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como: materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, entre otros.

1.1.1 Clasificación de las empresas

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

1.1.1.1 Por su forma jurídica

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

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

1.1.1.2 Por su fin primordial

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

- ✓ “Lucrativas: son aquellas que persiguen obtener ganancias económicas, es decir, que su fin primordial es el lucro.
- ✓ No lucrativas: son aquellas que persiguen resultados sociales y no ganancias económicas.” (3:8)

1.1.1.3 Por el sector económico en que se desarrolla

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

- ✓ Sector primario: En este grupo de empresas se incluyen las empresas extractivas (mineras, pesqueras, agrícolas, ganaderas y forestales).
- ✓ Sector secundario: En este sector se encuadra a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y también fabrican nuevos productos. Dentro de este sector se encuentran las empresas industriales cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. “Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, entre otras;
 - Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados y pueden ser de consumo final, es decir, que producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor (alimentos).
- ✓ Sector terciario: Son aquellas que brindan servicio a la comunidad tales como: transporte, turismo, servicios públicos (energía, agua, comunicaciones), servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contabilidad), educación, bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos, entre otros.” (3:8)

1.1.1.4 Por el grado de participación del Estado

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

- ✓ “Pública: Empresa cuyo capital, en su totalidad o en su mayoría, es propiedad del Estado, de una Comunidad Autónoma o de una Corporación Local.” (37)

- ✓ Participación Mixta: Una empresa mixta es la unión de las empresas de servicios y las empresas comerciales, es decir, que brindan servicios y venden productos relacionados con el servicio que ofrecen y es aquella que no es privada en su totalidad ya que parte del dinero del que necesita para financiarse proviene del Estado.
- ✓ “Privada: Empresa cuya titularidad es de personas físicas o jurídicas privadas, y que tiene como objetivo principal la maximización del beneficio.” (36)

1.2 Actividad económica de una empresa productora de dulces.

La importancia económica de la industria de los dulces o caramelos se establece en su producción y su comercialización. La tendencia en los estándares de los dulces ha sido modificada a un gran énfasis en la calidad. Dado que los estándares de vida al rededor del mundo continúan en alza, la demanda de los dulces también continuará creciendo. Por lo tanto, una inversión en este tipo de planta de producción podría proporcionar un negocio rentable.

El procesamiento de dulces implica no sólo la calidad de las materias primas, el proceso de manufactura, el cambio químico en el proceso de conservación, la función enzimática y microbial, el empaque y las preferencias del consumidor, sino también la maquinaria y equipo utilizado en su procesamiento. A fin de mejorar las técnicas del procesamiento de alimentos, el empresario deberá poner más énfasis en el desarrollo de nuevas técnicas en administración.

La producción de dulces ha tenido un rápido incremento en años recientes en muchos países al rededor del mundo. Algunos de los factores que contribuyen al desarrollo de esta industria son: la mejora del método de manufactura y el desarrollo de mejores equipos de procesamiento, más y mejores ingredientes así como un mejor conocimiento en el uso de ellos, programas de publicidad y mercadeo de gran alcance, mantenimiento de la composición de los productos, calidad nutricional, productos agradables, mejora en los métodos de empaque y distribución a los

consumidores. Aunque el dulce no es una necesidad básica, sin embargo, cada día más y más consumidores disfrutan de ellos como un bocadillo diario.

La actividad económica de una empresa productora de dulces se centra en:

- ✓ La compra local e importación de materias primas y materiales químicos.
 - ✓ Materias Primas: azúcar, glucosa y sacarosa.
 - ✓ Materiales Químicos: colorantes
- ✓ Producción o transformación de las materias primas a productos terminados.
- ✓ Venta, comercialización y exportación de sus productos terminados.

En la producción terminada se encuentran entre otros, los siguientes productos:

- ✓ Dulces duros
- ✓ Dulces blandos
- ✓ Bombones
- ✓ Chocolates
- ✓ Galletas
- ✓ Chicles

1.2.1 Breve reseña de la producción de dulce en Guatemala

La elaboración de dulces en Guatemala comienza con lo que hoy en día se conoce como dulces típicos. Este tiene su origen en el año 1524 y es traída al país a través de los españoles quienes a su vez habían aprendido de las técnicas musulmanas. La mayoría de este tipo técnicas de elaboración de dulces fue difundida a través de las órdenes religiosas. En Guatemala florece este arte debido a la cantidad de materiales, principalmente azúcar, que se puede producir.

Posteriormente este deja de ser un arte religioso para empezar su producción y distribución a una escala más grande. No fue sino hasta el siglo XIX que se lleva niveles industriales con nuevas técnicas que dejaban atrás a los dulces típicos. Hacia 1987 ya eran 16 empresas las que se dedicaban a la producción de dulces y

productos similares. Esto incluye a empresas no solo nacionales sino también extranjeras. Para 1989 ya eran 19 empresas las que constituían la industria.

Con el cambio de políticas sobre las empresas extranjeras que se dan a lo largo los siguientes años, surgen inversiones extranjeras en el país para establecer nuevas empresas con nuevos dulces y sabores.

Actualmente esta industria está catalogada como una subdivisión de la industria productora de alimentos que a su vez son industrias manufactureras. Este sector representa cerca del 13.23% de la producción total en Guatemala, lo que demuestra la importancia que ha adquirido a lo largo de su historia y la relevancia que tiene en la economía del país.

En la participación del mercado de los confites, los bombones, en cuanto a volumen de producción a nivel centroamericano las industrias dominantes son:

- ✓ Colombina 14.7%
- ✓ Adams 14.6%
- ✓ Arcor 13.8%
- ✓ Venus, Venadito y otros: 56.9%

1.3 Legislación aplicable a las empresas

Las Leyes aplicables a la actividad que realizan las empresas en Guatemala, son las siguientes:

1.3.1 Código de Comercio Decreto número 2-70 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas

Este decreto estimula la libre empresa, facilita su organización y de esta manera regula sus operaciones. Además, establece las sociedades organizadas bajo forma mercantil: sociedad colectiva, sociedad en comandita simple, sociedad de

responsabilidad limitada, sociedad en comandita por acciones y sociedad anónima. En este caso, las empresas productoras de dulces en su mayoría están organizados bajo esta forma mercantil. La sociedad anónima está integrada por una cantidad ilimitada de socios, el capital de la misma está dividido y representado por acciones; la responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

1.3.2 Código Tributario Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas

Esta ley fue creada con el fin primordial de unificar los procedimientos y disposiciones que son aplicables en forma general a cualquier tributo. En ella se establece que la obligación tributaria constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la administración tributaria y los sujetos pasivos de ella; por sujeto pasivo se entiende que es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de responsable.

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

1.3.3 Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas

Esta ley establece un impuesto sobre el ingreso que obtenga todo ente ya sea individual o jurídico, dentro o fuera del territorio nacional, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos. Según el artículo 3ro.: Son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país,

independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo.

1.3.4 Ley del Impuesto sobre Productos Financieros Decreto 4-12 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas

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

Están obligadas al pago del impuesto que establece esta ley, las personas individuales o jurídicas a que se refiere el artículo 1o. de la misma, exceptuándose las personas que están sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos. El tipo impositivo a aplicarse es el diez por ciento (10%) a la totalidad de ingresos por concepto de intereses.

1.3.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas

Esta ley tiene como propósito principal establecer un impuesto indirecto que grava el precio de venta e importación de bienes destinados al consumo o uso en el mercado interno. Según esta ley, las industrias tienen la cualidad de estar exentos a pagar el impuesto sobre las exportaciones, inciso 2) del artículo 7o. de la ley.

Están obligados al mismo tiempo al pago del impuesto por las importaciones que realicen, cumplidos los trámites legales, de bienes muebles extranjeros destinados al uso o consumo en el país, según lo establece el artículo 3o. de la ley. Así también, deben considerar lo establecido en el artículo 10, la tarifa única y el inciso 1 del artículo 13o. que trata de la base del impuesto en caso de importaciones.

1.3.6 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas

La ley establece un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio nacional, el cual recae sobre los bienes inmuebles rurales y urbanos, integrando los mismos los terrenos, estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras, así como los cultivos permanentes. El artículo 8o. indica que: ... son contribuyentes las personas propietarias o poseedoras de bienes inmuebles y los usufructuarios de bienes del estado.

1.3.7 Código de Trabajo Decreto número 1441 y sus Reformas del Congreso de la República de Guatemala y sus Reformas

Este código laboral es un documento que tiene como objeto agrupar las características ideológicas de derecho de trabajo adaptándolas a la realidad guatemalteca, en él se establece las disposiciones generales relacionadas con el contrato individual de trabajo que es: el vínculo económico-jurídico mediante el cual el trabajador queda obligado formalmente a prestar al patrono sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

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

Una industria o productora también debe considerar la Ley de bonificación Anual o Bono 14 (Decreto 42-92), Ley de Aguinaldos (Decreto 74-78), Bonificación Incentivo (Decreto 78-89) y en el Acuerdo Gubernativo 359-2012 referente a la Fijación de Salarios Mínimos para las Actividades Agrícolas y No Agrícolas.

CAPÍTULO II

LOS CICLOS DE TRANSACCIONES DE UNA EMPRESA

2.1 Definición

Una entidad en marcha es en sí un flujo permanente de operaciones entrelazadas para formar el ciclo global que tiene un punto de partida, actúa u opera y vuelve a llegar al mismo punto de partida: cuenta con recursos financieros, compra, produce o transforma, vende, cobra, y vuelve a contar con recursos financieros. Cada etapa de ese ciclo global es factible segregarla en ciclos individuales de operación para su mejor análisis y comprensión.

“A su vez cada ciclo individual de operación está constituido por varias funciones, cada una de ellas es un conjunto de actividades que se realizan en su propio ciclo para reconocer, autorizar, procesar, clasificar, controlar, verificar e informar las transacciones que suceden dentro de un proceso que las ordena de manera lógica y secuencial. Una transacción es un hecho económico que involucra cambios en la estructura financiera de una entidad.

Una función está compuesta por una actividad central, con una actividad antecedente y una actividad consecuente.” (6:35)

2.2 Definición de Ciclo

El ciclo es un flujo continuo de hechos y transacciones. Los ciclos se definen para agrupar el flujo de hechos económicos, similares y que se enlazan entre sí.

El concepto de ciclo ayuda a determinar lo siguiente:

- a) Proporciona una estructura efectiva para estudiar y evaluar debidamente los controles contables internos existentes en una empresa.
- b) Enfatiza que la actividad empresarial es un flujo a través del tiempo, más bien que un número de cuentas estáticas a verificar.

- c) Ayuda a que se distinga las similitudes del proceso de transacciones dentro de una organización.
- d) Facilita una base común para estudiar lo que sucede en una entidad y cómo los hechos económicos pueden afectar diversos segmentos diferentes de la organización al mismo tiempo.

2.3 Hechos Económicos

“Un hecho económico es un suceso potencial, verdadero y objetivo. Es un acontecimiento preciso.” (30:41)

Existen varias clases de hechos económicos, como son:

- ✓ Los que involucran intercambio con terceros, ejemplo:
 - Adquisición de recursos a cambio de obligaciones de pago.
 - Pagos de efectivo para satisfacer obligaciones.
 - Distribución de recursos a terceros a cambio de promesas de pagos futuros.
 - Recibo de pago de terceros, por recursos distribuidos.
- ✓ Los que comprenden fuerzas o entidades externas, pero que no comprenden intercambios, ejemplo:
 - Cambios en las condiciones económicas del país (recesiones, cambios en los niveles de precios, escases de abastecimiento, etc.)
 - Cambios en leyes y regulaciones gubernamentales, incluyendo cambios en leyes y tarifas de impuestos.
 - Los llamados “actos de la naturaleza” tales como incendios e inundaciones.
 - Cambios en los domicilios de proveedores, empleados y clientes.
 - Arrendamientos operativos y contratos con fuerza ejecutiva.
- ✓ Los que involucran decisiones o transferencias internas de recursos, como:
 - Decisiones operativas cambiando precios.
 - Transferencias de materia primas a productos en proceso.
 - Corrección de errores (ajustes de facturas incorrectas).

- ✓ Los que involucran el tiempo, como:
 - Acumulación de intereses y depreciación.
 - Amortización de gastos anticipados devengados.

El postulado de equidad de la contabilidad indica que todos los hechos económicos en que se comprende a la entidad en canjes con terceros, deben reflejarse en sus estados financieros.

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), requieren que los hechos económicos que comprenden fuerzas o entidades externas y los hechos económicos internos, también deben reflejarse en los estados financieros.

Todos los hechos económicos que se reflejan en los estados financieros deben identificarse o reconocerse, y deben ser aprobados o autorizados para lo cual se requiere pasos adicionales de tramitación y procesamiento tales como: cálculos, clasificación y registro en el diario y finalmente, los saldos del mayor general.

La transformación de los hechos económicos en estados financieros se logra principalmente por su procesamiento como transacciones que fluyen a través de los sistemas.

2.4 Definición de Transacciones

Una transacción es parte de un hecho económico que produce un efecto potencial sobre los estados financieros, se presenta en una forma que pueda procesarse y ha sido aceptado para procesamiento por uno o más sistemas de registro de la entidad.

Un sólo hecho económico puede originar varias transacciones. Por ejemplo el embarque de mercancías, que es un hecho económico, puede dar origen a transacciones separadas de facturación, cuentas por cobrar, inventarios y costo de ventas.

No todos los hechos económicos que se reflejan en los estados financieros de una entidad, se convierten en transacciones y se procesan. Por ejemplo los cambios en

los niveles de precios pueden informarse en los estados financieros, pero usualmente no se consideran transacciones.

2.5 Auditoría de Ciclo de Transacciones

La auditoría de ciclos de transacciones, se basa fundamentalmente en verificar los diferentes pasos que se dan al procesar una transacción, la cual culmina con un efecto en los estados financieros, ya sea por la adquisición de un gasto o servicio, la recepción de un préstamo, la función de una obligación, un ingreso por una venta y otros.

El objetivo principal de este enfoque, es analizar gráficamente la suficiencia de los controles internos contables que consiste en la integridad de las cifras resultantes de una transacción.

Bajo este enfoque, las operaciones comerciales de una entidad se agrupan en ciclos lógicos para poder examinar el efecto que las decisiones administrativas que han tenido en los estados financieros.

2.6 Los Ciclos de Transacciones

Los principales ciclos de transacciones:

- ✓ Tesorería
- ✓ Adquisición y pago (egresos)
 - Compra
 - Nómina
- ✓ Conversión
- ✓ Ingresos
 - Ventas
- ✓ Informe Financiero

Cada uno de los ciclos es autónomo, sin embargo, en cierto grado, están relacionados entre sí. Estas relaciones se llaman enlaces. Un ejemplo sencillo de un enlace es un registro o partida de diario para registrar los cobros de efectivo

recibido de clientes. La partida de diario registra el hecho final en el ciclo de ingresos.

El efectivo que se recibió, pasa a la función de manejo de efectivo que es del ciclo de tesorería.

Un enlace puede definirse como el eslabón donde una transacción sale de un ciclo y entra a otro.

Esencialmente, los activos y las transacciones fluyen a través de los ciclos del modo siguiente:

- a) El ciclo de tesorería provee efectivo a los ciclos de egresos.
- b) Los dos ciclos de egresos compra de materia prima y propiedad; pagan la nómina que es utilizada por el ciclo de conversión.
- c) El ciclo de conversión origina los productos o servicios y controla los inventarios hasta que los productos terminados están listos para ser vendidos.
- d) El ciclo de ingresos vende los productos o servicios. Este entrega el efectivo al ciclo de tesorería para uso interno o inversiones externas.
- e) Todos los ciclos envían la información contable de las transacciones que procesan al ciclo de información financiera. Allí, esta se resume en Estados Financieros.

2.7 Ciclo de Tesorería

“En el ciclo de tesorería de una entidad se incluyen aquellas funciones que tratan de sus fondos de capital, es decir, el manejo de efectivo y la emisión de obligaciones de deuda y de acciones de capital.” (24:10)

Las funciones del ciclo de tesorería comienzan con el reconocimiento de las necesidades de efectivo. Incluye la distribución del efectivo disponible para las operaciones corrientes y otros usos, y termina con la devolución de efectivo a los inversionistas y acreedores.

2.8 Ciclo de Ingresos

“El ciclo de ingresos incluye las funciones que requieren cambiar por efecto los productos o servicios.” (4:123)

Incluye la toma de pedidos de los clientes, embarcar productos terminados, conceder los servicios que presta la compañía, mantener y cobrar las cuentas y recibir efectivo de los clientes.

Es el ciclo en donde el control físico y el derecho de propiedad sobre los recursos se traspasan a cambio de efectivo.

La determinación del costo de las ventas, es una función contable que puede identificarse con el ciclo de ingresos.

2.9 Ciclo de Informe Financiero

El ciclo de Información Financiera de una entidad, no procesa transacciones como las anteriores, sino obtiene información de contabilidad y operaciones de otros ciclos. Entonces analiza, evalúa, resume, concilia, ajusta y reclasifica esa información de modo que pueda servir a la gerencia para la toma de decisiones a otros. Además la recopilación de datos para su exposición en los Estados Financieros ocurre dentro de este ciclo.

“En algunos sistemas integrados, puede ser que los datos se registran directamente en el mayor general a través de los sistemas de procesamiento de transacciones, en los ciclos, o se reciban en el ciclo de información financiera de los ciclos que se procesan las transacciones y se pasen en este al mayor general.” (27:65)

2.10 Ciclo de Conversión o Producción

“Los recursos adquiridos por una entidad entran en “agrupaciones” en donde se retienen, se procesan, se montan o ensamblan, o se utilizan en otra forma. Las funciones del ciclo de conversión manejan agrupaciones de recursos tales como inventarios, propiedad, planta y equipo depreciable, recursos naturales existentes,

seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que se tienen para usarse en el negocio.” (22:37)

En una empresa de manufactura, montaje o proceso, la actividad más importante del ciclo de conversión es la producción de un artículo terminado mediante el uso de recursos adquiridos con ese propósito: materiales, mano de obra directa y elementos de costos indirectos. El ciclo de conversión de una entidad de esa clase incluirá el proceso y movimiento de todos los recursos relacionados con el inventario hasta que los productos terminados se depositen en el lugar final de almacenamiento dentro de la entidad.

Las actividades en el ciclo de conversión de otras industrias no son tan extensas como en las industrias de manufacturera. Sin embargo, en cierto grado, las empresas de servicios públicos, las instituciones de asistencia a la salud, las compañías inmobiliarias y detallistas manejan inventarios u otras agrupaciones de recursos.

En las entidades que venden servicios, a diferencia de bienes tangibles, pueden no existir funciones de ciclo de conversión que sean perceptibles.

2.11 Ciclo de Egresos-Nóminas

“Las transacciones relacionadas con las nóminas involucran los eventos y transacciones que corresponden a las remuneraciones a ejecutivos y empleados. Este tipo de transacciones incluyen: personal asalariado, obreros que se les paga por hora o sobre una base de incentivo (a destajo), comisiones al personal de ventas, premios a ejecutivos, planes de pensiones y de participación de utilidades, vacaciones pagadas, prestaciones a los empleados por ejemplo: seguro médico.” (27:39)

2.12 Ciclo de Egresos-Compras

2.12.1 Egresos-Compras

Es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos.

“Una parte significativa del esfuerzo contable en un ciclo de egresos-compras (llamado también adquisición y pago) se dedica usualmente a clasificar la adquisición de los recursos entre diversas cuentas de activo y de gastos.” (38:35)

La adquisición de productos y servicios está compuesta por elementos como la adquisición de materia prima, equipo, suministros, servicios, reparaciones y mantenimiento e investigación y desarrollo. En este ciclo se incluyen aquellas funciones y atributos que se necesitan para:

1. Adquisición de bienes, mercancías y servicios.
2. Desembolsos de efectivo
3. Devoluciones de compras, descuentos y bonificaciones sobre compras.
4. Cancelación de las adquisiciones.
5. Clasificar, resumir e informar sobre lo que se adquirió y pagó.

“Para realizar la operación de compras comprende entre otras, las siguientes actividades:

1. Proponer objetivos, políticas y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos.
2. Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, ventas, condiciones y ciclo de mercado, etc.
3. Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes.
4. Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera repetitiva, se requieren en la empresa y mantener información histórica de estos artículos.

5. Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.
6. Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa, con las especificaciones adecuadas de los artículos requeridos y con la oportunidad que permitan su abastecimiento normal.
7. Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos diversos.
8. Analizar las posibilidades y alternativas en adquisición de cada artículo requerido.
9. Seleccionar al proveedor por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento óptimo de los artículos adecuados.
10. Vigilar que los pedidos recibidos se surtan de acuerdo con la solicitud de cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.
11. Presentar las reclamaciones o hacer la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido, aclarar las responsabilidades de la propia empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presenten los proveedores.
12. Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores considerando las condiciones de tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.
13. Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente, producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.” (19:10)

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

El ciclo de egresos-compras incluye las decisiones y procesos necesarios en la obtención de los productos y servicios para la operación de un negocio por lo general, el ciclo comienza con la iniciación de una solicitud de orden de compra por parte de un empleado autorizado que necesita los productos o servicios, y termina con el pago de los beneficios recibidos.

Debido a las diferencias en tiempo que existen entre la recepción de los recursos y el desembolso del efectivo, las cuentas a pagar y diversos pasivos acumulados, también se afectan directamente por este ciclo.

2.12.2 Registros contables en el ciclo de egresos-compras

- ✓ Compras
- ✓ Desembolsos de efectivo
- ✓ Ajustes por compra
- ✓ Distribución de cuentas
- ✓ Pagos anticipados
- ✓ Pago a proveedores

2.12.3 Formas y documentos del ciclo de egresos-compras

- ✓ “Solicitud o requisición de compra: es una solicitud de productos o servicios que presenta un empleado autorizado para ello. Puede tratarse de requisiciones de adquisiciones, como materiales por parte de un jefe o un supervisor del almacén. Las empresas también dependen de puntos de nuevos pedidos que procesa la computadora para iniciar de manera automática las requisiciones de compras
- ✓ Órdenes de compra: es un documento en donde se expresa la descripción, cantidad e información relacionada con los bienes y servicios que la empresa piensa comprar. Este documento se utiliza para indicar la autorización para adquirir productos y servicios. Con frecuencia, las empresas presentan órdenes de compra en forma electrónica a proveedores que han realizado los arreglos precisos para el intercambio de datos electrónicos (IDE).

- ✓ Documentos de recepción: la recepción de productos o servicios del proveedor es un punto crítico en el ciclo, es el momento que la compañía reconocen por primera vez la adquisición y pasivo financiero relacionado en sus registros. Cuando se reciben los productos, el control adecuado exige una revisión de la descripción, cantidad, llegada oportuna y condición. Un informe de recepción es un documento de papel o electrónico que se prepara al momento que se reciben los bienes tangibles. El informe de recepción incluye una descripción de los bienes, la cantidad recibida, la fecha de recepción y otros documentos importantes. La recepción de los bienes y servicios en el curso normal del negocio representa normalmente la fecha en que las empresas reconocen el pasivo financiero por una adquisición.
- ✓ Facturas de proveedores: es un documento legal que indica conceptos como la descripción de calidad de bienes recibidos, precio (incluyendo el flete), términos del descuento en efectivo y fecha de facturación. Es un documento esencial que especifica la cantidad de dinero que se debe al proveedor por una adquisición. Para la empresa que utiliza IDE, la factura del proveedor se transmite de manera electrónica en lugar del papel.
- ✓ Notas de débito y de crédito: se prepara un informe llamado estado de cuenta que indica el saldo inicial, en las adquisiciones, devoluciones y bonificaciones para las cuales se emiten notas de débito o crédito para emitir el pago al proveedor y el saldo final.
- ✓ Expediente: documento que las empresas utilizan con frecuencia para establecer medios formales de registro y control de adquisiciones. Los comprobantes constan de una portada o folder para contener los documentos y un paquete de documentos importantes, como la orden de compra copia de la hoja de embalaje, informe de recepción y factura del proveedor. Después del pago se agrega una copia del cheque al paquete de comprobantes.
- ✓ Solicitudes de cheques: es el documento por medio del cual se solicita un desembolso para determinada fecha, gasto y proveedor.
- ✓ Cheques: el documento que se utilizada para pagar la adquisición. Después que la persona autorizada firma el cheque, este se convierte en un activo. Por lo

tanto, el signatario o una persona a su cargo debe enviar por correo los cheques firmados. Cuando el proveedor cambia el cheque por efectivo y el banco del cliente lo cobra, se convierte en un cheque cancelado. Por medio de algunos arreglos por medio del IDE, la empresa paga al proveedor de forma electrónica mediante una transferencia electrónica de fondos (TEF) entre el banco de la compañía y el banco del proveedor.

- ✓ Autorizaciones para desembolsos: se debe realizar obteniendo la firma de los cheques por parte de la persona autorizada, la separación de la responsabilidad de firma de la función de cuentas por pagar y revisión cuidadosa por parte del liberador del cheque de los documentos de respaldo al momento de firmar.” (2:585)

Interrelación de operaciones, cuentas, funciones de negocio y documentos

Clases de operaciones	Cuentas	Funciones de negocio	Documentos y registros
Adquisiciones	Inventario Propiedades, planta y equipo	Procesamiento de órdenes de compra	Requisición de compra Orden de compra
		Recepción de productos y servicios	Informe de recepción
		Reconocimiento de pasivos financieros	Archivo de operaciones de adquisiciones Factura del proveedor Memorando de adeudos Recibos Archivo maestro de cuentas por pagar Balanza de comprobación de cuentas por pagar Declaración de proveedor
Desembolsos efectivo	de Efectivo en el banco (de salidas de efectivo) Cuentas por pagar Descuentos de compras	Procesamiento y registro de desembolsos de efectivo	Cheque Archivo de operaciones de desembolsos de efectivo Diario o listado de desembolsos de efectivo

Fuente: Tabla 19-1 Kell, Walter; Boyton William, Auditoría moderna

2.12.4 Principios del Control Interno

2.12.4.1 Eficiencia Operativa

a) Autorizaciones:

Requisición preparada manual o electrónicamente por cada departamento.

Cada solicitud o requisición será firmada por un supervisor quien debe tener autorización para el tipo de erogación.

El departamento de compras tiene la autoridad de colocar o expedir órdenes de compra respecto a bienes y servicios que le han solicitado.

Antes de colocar un pedido, el departamento de compras debe de cerciorarse de cuál es la mejor fuente de abastecimiento y en relación de los artículos importantes será necesario pedir cotizaciones.

Una orden de compra autorizada constituye la autorización para recibir mercaderías y servicios.

La autorización de pagos de bienes y servicios se origina en el departamento de cuentas por pagar a través de la formulación de una cuenta por pagar, y culmina con el cheque firmado por personas autorizadas.

Los proveedores deben autorizar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia. En los criterios de selección de proveedores que utilizan las empresas, estos deben especificar estándares para los proveedores potenciales.

El precio y condición de los bienes y servicios que han de suministrar los proveedores se deben autorizar de acuerdo a las políticas adecuadas establecidas por la Gerencia.

Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de los proveedores, cuentas de pagos anticipados pasivos acumulados deben ser autorizados de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

Todos los pagos por bienes y servicios recibidos deben efectuarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

Deben establecerse y mantenerse procedimientos del proceso del ciclo de compras de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

b) Segregación de funciones:

Las funciones básicas involucradas en la ejecución de transacciones de compras y desembolso de efectivo serán asignadas a diferentes departamentos e individuos.

El almacén, administración y contabilidad, enviarán sus requisiciones de artículos, activos o servicios que necesite el departamento de compras, en donde se inicie y aprueben éstas requisiciones.

Ordenar la compra de los artículos solicitados es también en el departamento de compras, en donde elaboran, aprueban y expiden las órdenes (deben requerir un seguimiento en órdenes no surtidas).

El departamento de recepción recibirá los artículos ordenados y debe contar e inspeccionar los artículos y demás activos recibidos, entregar los artículos recibidos al departamento iniciador, obtener recibido de firmado del departamento solicitante, y preparar reportes de recepción.

La bodega recibirá los artículos para inventario y debe mantener la custodia de los mismos.

La preparación de comprobantes de pago le corresponde a cuentas por pagar, para lo cual necesita la factura, sello de recibido, y autorización para emitir cheque.

El departamento de tesorería prepara, firma y remite cheque del proveedor a la persona que efectuará el pago.

Cada uno de los departamentos que se ven involucrados en el trámite emitirá un resumen diario o mensual de las adquisiciones.

Todos los trámites deben ir en forma prenumerada.

c) Procedimientos de documentación:

La documentación se considera necesaria para cada uno de los pasos básicos de las funciones de compras y desembolsos de efectivo. Los documentos claves serán la requisición de compra y la orden de compra.

Dado que las requisiciones de compra son originadas en cualquier departamento, solo en raras ocasiones podrán ser prenumeradas.

Las órdenes de compra son formuladas por el departamento de compras y deben tener una descripción precisa de los artículos y servicios deseados, cantidades, precios, nombre y domicilio del proveedor. Están prenumeradas y firmadas de autorizadas.

El original de la orden de compra se envía al proveedor y las copias se distribuyen internamente al departamento de recepción, cuentas por pagar y departamento que hizo la solicitud. En la copia que se envía a recepción se omite la información de cantidades ordenadas, de manera que los empleados de recepción cuenten cuidadosamente los artículos recibidos.

Recepción deberá firmar de recibido y con esa copia se procederá a procesar el pago.

Las transacciones deberán estar debidamente registradas (para obtener información financiera adecuada y oportuna).

d) Registros contables y procedimientos:

Los documentos fuente primarios para los registros contables los constituye la cuenta por pagar aprobada y luego el cheque de pago.

Al contabilizar las cuentas por pagar el personal de contabilidad deberá asegurarse de la correcta clasificación de las cuentas y averiguar partidas extrañas, consultando el catálogo de cuentas.

Los procedimientos contables también incluyen el afectar los registros de inventarios por razón de las compras.

Los asientos en el registro de cheques deberán estar de acuerdo con los datos contenidos en el cheque.

Los cheques no constituyen desembolsos en tanto no sean entregados al beneficiario.

e) Verificación interna independiente:

Contabilidad recibe resúmenes diarios de cuentas por pagar y cheques los cuales se compararan con los totales de los registros de las mismas cuentas. Se verificara la secuencia numérica de los asientos.

f) Custodia de los activos:

Los inventarios, activos fijos y efectivo en bancos, constituyen los principales tipos de activos asociados con este ciclo.

La protección el inventario recae sobre el departamento de almacén o bodega y su principal control es el acceso restringido del personal autorizado.

“Mantener registros correctos de los inventarios corresponde a la contabilidad, los saldos registrados deben ser comparados con los activos disponibles tal actividad deber realizarse periódicamente.” (27:24)

2.11.4.2 Cuentas de mayor utilizadas

- ✓ Caja
- ✓ Cuentas por pagar
- ✓ Inventarios
- ✓ Activos fijos
- ✓ Gastos de fabricación
- ✓ Gastos de operación

2.11.4.3 Enlaces normales

- ✓ Desembolso de efectivo con el ciclo de tesorería.
- ✓ Recepción de bienes, mercancías y servicios con el ciclo de conversión.
- ✓ Resumen de transacciones (asientos de diario) con el ciclo de información financiera.

2.11.4.4 Bases usuales de datos

- ✓ Archivo de proveedores:
 - Referencias
 - Nombres y direcciones
 - Precios
 - Mayor auxiliar de obras en proceso:
 - Cuentas por pagar
 - Cuentas pendientes
 - Historial de pago
 - Compromisos de compras
 - Órdenes de compra pendientes

2.11.4.5 Errores potenciales a evaluar

Compra:

- ✓ Contabilizados pero no recibidos los bienes o servicios:
 - Para vender o procesar

- Propiedades
- Otros
- ✓ No autorizadas
- ✓ Recibidas, pero NO contabilizadas
- ✓ Factura contabilizada incorrectamente
- ✓ Factura valorada incorrectamente
- ✓ Factura mal clasificada contablemente
- ✓ Factura contabilizada en periodo indebido

Pagos:

- ✓ Contabilizados pero no efectuados
- ✓ Efectuados, pero no contabilizados
- ✓ Importe contabilizado incorrectamente
- ✓ Pago valorado incorrectamente
- ✓ Contabilizados en el periodo indebido
- ✓ Pagos no autorizados
- ✓ Pagos cargados a cuenta indebida

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1 Antecedentes

La Auditoría Operacional nació por la necesidad que tenía la alta dirección o la gerencia, de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros. El término operacional surge como la designación de actividades y funciones no financieras que aparecen en la declaración de las responsabilidades de los auditores internos, publicada por el Instituto de Auditoría Interna del Instituto Mexicano de Auditores. En los últimos 30 años ha surgido la necesidad de contar con otro tipo de auditoría, en la cual se considera el rápido conocimiento de la complejidad empresarial y el incremento de la atención que las organizaciones hacen de su administración. La necesidad de la Auditoría Operacional fue anticipada por William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, quién definió a esta técnica como examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa, o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y el uso de los recursos físicos y humanos. Conforme se van creando diversas ciencias, técnicas, métodos, principios, actividades y demás líneas de conocimiento, que sirvan de apoyo a la gestión eficaz de las empresas, se dan en el país el establecimiento de la Auditoría Operacional con el propósito de coactivar el logro eficiente de los objetivos que las organizaciones se proponen.

3.2 Origen de la Auditoría Operacional

Para comprender fácilmente qué es la Auditoría Operacional es necesario conocer los antecedentes de la auditoría en términos generales. La auditoría en su concepción moderna nació en Inglaterra o al menos en ese país se encuentra el primer antecedente. La fecha exacta se desconoce, pero se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del siglo

XIV, se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos.

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

Podemos destacar que el primer antecedente formal sobre el origen de la Auditoría Operacional se remonta en el año 1,945, en la conferencia anual de The Institute of Internal Auditors se incluye, para discusión en panel, el tema Scope of Technical Operations (Alcance de la auditoría interna en operaciones técnicas). En 1948, Arthur H. Kent, auditor interno de la Standard Oil Company of California, escribe un artículo denominado Audits of Operations (Auditorías de operaciones).

En 1945 Frederic E. Mints, auditor interno de la Lockheed Aircraft Corporation, comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término Operational Auditing (Auditoría Operacional) como se conoce hasta la fecha, causando un gran revuelo entre la comunidad, por lo novedoso del nombre de esta naciente disciplina.

El primer pronunciamiento o referencia formal sobre la Auditoría Operacional lo incluye el The Institute of Internal Auditors, en el año de 1956, en su libro Bibliography of Internal Auditing, un capítulo denominado Operations Audits (Operaciones auditables).

A partir de entonces comienza a generarse una gran inquietud dentro de los profesionales de la auditoría interna en los Estados Unidos de Norteamérica, por adentrarse en esta nueva rama de especialización.

El The Institute of Internal Auditors encomendó a su director de investigación y educación, Bradford Cadmus, se abocará a investigar y presentar una propuesta

formal sobre la Auditoría Operacional; gracias al trabajo de éste fue considerado como el padre de la Auditoría Operacional, el libro denominado Operational Auditing Handbook (Manual de Auditoría Operacional) que fue publicado en el año 1964 por The Institute of Internal Auditors.

Fue tal el impacto de la naciente corriente técnica propuesta por Bradford Cadmus, que provocó que el mismo Víctor Z. Brink impulsor de la auditoría interna moderna modificara y ampliara sus posturas al aceptar la Auditoría Operacional en la tercera y cuarta edición de su libro Modern Internal Auditing (Auditoría Interna Moderna), adicionándole al título las frases An Operational Approach (Un enfoque operacional) y Appraising Operations and Controls (Evaluación de operaciones y controles), a cada edición en ese orden. Por supuesto que The Institute of Internal Auditors, por su parte, también cambió y adoptó sus pronunciamientos para darle entrada a esta nueva corriente técnica.

La Auditoría Operacional entra a México en la década de los setentas, se divulga y amplía su aceptación en los ochentas, y llega a su plena consolidación y madurez en la década de los noventas.

3.3 Definiciones

3.3.1 Eficacia y efectividad

a) Eficacia: Del latín *efficaciā*, es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. Con ello se consigue un resultado determinado.

“Consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados. La eficacia es la esencia de cualquier gestión pues su misión es conducir a la empresa hacia el logro de sus objetivos.” (34)

b) Efectividad: “Adquiere su origen del verbo latino "efficere", y quiere decir ejecutar. La efectividad indica que la acción fue eficaz, pero empleando los mejores medios posibles. En otras palabras, es cuando puede cumplir con el objetivo propuesto con menos esfuerzo. Cuando un individuo practica la

efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, por consiguiente cumple con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa.” (34)

3.2.2 Economía

Se deriva del griego oikonomía (de oikos, casa, hogar, y nomos, administración), el término economía se ha utilizado originariamente para referirse a la correcta administración. Por lo tanto, es el conjunto de actividades para aumentar, conservar y aplicar los bienes económicos a fin de conseguir las metas propuestas. En consecuencia, es el orden racional del esfuerzo humano para satisfacer las necesidades con un mínimo de esfuerzo relativo ya que su objetivo es la máxima producción con el mínimo consumo; o bien, un máximo de renta con un mínimo de gasto.

En síntesis se dice que la economía o economicidad consiste en el desarrollo de las operaciones al costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo necesario o prudente para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado deseado.

3.2.3 Eficiencia

“La eficiencia tiene su origen en el término latino efficientia y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta y se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.” (34)

El término eficiencia está íntimamente ligado al de “economicidad” el cual a su vez hace relación a “racionalidad en la elección y asignación de recursos económicos a los procesos productivos.

La eficiencia es el criterio integral pues relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño a una medida que se utiliza para criterio de comparación, es decir establece cuando hay baja o alta productividad en las operaciones que se realicen. Se puede medir al tomar en cuenta el tiempo de trabajo efectivamente invertido:

El profesor Eduardo Bueno Campos, considera que el concepto de eficiencia puede enfocarse bajo dos puntos:

- a) Como “valoración de la eficiencia de la dirección o del proceso de toma de decisiones”.
- b) Como “medida del rendimiento del proceso productivo, con base en la relación física y monetaria de las entradas y salidas económicas”.

3.2.4 Productividad

Se conoce como la relación que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (materia prima, mano de obra, materiales indirectos, etc.), por ejemplo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo de los objetivos. Se concluye que la **productividad** consiste en el incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor. (35)

3.3 Definición de Auditoría Operacional

El Boletín No. 1, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos indica que por Auditoría Operacional debe entenderse “es 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”

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

“Por Auditoría Operacional debe entenderse como la evaluación del grado de eficiencia y eficacia de las operaciones de una entidad, a través de un examen crítico y sistemático, presentando las observaciones, conclusiones y recomendaciones para mejorarlas.” (7:25).

“Es el examen crítico, completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, división o departamento, de sus métodos de control, medio de operación y empleo que dé a sus recursos humanos, materiales y técnicos, tendiente a determinar deficiencia o irregularidades en alguna de las partes examinadas de la empresa, a fin de ayudar a la gerencia a lograr una administración eficaz.” (38)

3.4 Naturaleza de la Auditoría Operacional

La Auditoría Operacional es esencialmente una forma de pensar, un método de enfoque. Con este concepto no existe una diferenciación entre la auditoría financiera y la operativa estrictamente hablando, se puede enfocar cualquier auditoría sobre cualquier área, ya sea desde el punto de vista financiero o contable, o desde el operacional.

La Auditoría Operacional se entiende como un examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento; así como sus planes, objetivos, métodos de operaciones y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Conforme se van creando diversas ciencias, técnicas, métodos, principios, actividades y demás líneas de conocimiento, que sirvan de apoyo a la gestión empresarial, es ahí cuando la Auditoría Operacional verifica el logro eficiente de los

objetivos que las organizaciones se proponen, así lo exponía el estadounidense William P. Leonard.

La naturaleza y filosofía de la Auditoría Operacional, Bradford Cadmus la describe en las siguientes citas (las más representativas):

1. Cuando un Auditor Operacional revisa los registros de ingresos, está haciendo auditoría financiera. Cuando observa cómo se trata a un cliente está actuando como auditor operacional.
2. El Auditor Operacional debe asumir que es el dueño del negocio, que le pertenece. Antes que recomiende un cambio, que critique una operación, debe preguntarse a sí mismo qué haría si fuera el dueño.
3. El Auditor Operacional debe cuestionarse ¿Cómo revisaría el dueño su negocio si tuviera tiempo para hacerlo?
4. La Auditoría Operacional debe considerarse como un estado de actitud, a manera de análisis, enfoque y raciocinio.
5. La Auditoría Operacional infiere familiarizarse con las operaciones y sus problemas, siguiendo con el análisis y evaluación de los controles para asegurarse de que son los adecuados en aras de proteger a la organización.

3.5 Objetivos de la Auditoría Operacional

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su Boletín de Auditoría Operacional No. 1 menciona que: “El objetivo de la Auditoría Operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique. Existen tres niveles en que el Contador Público puede participar en apoyo a las entidades:

- ✓ “Primero: En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado.
- ✓ (Diagnóstico de obstáculos).
- ✓ Segundo: En la participación para la creación o diseño de sistemas procedimientos, etc., interviniendo en su formación.

- ✓ Tercero: En la implantación de los cambios e innovaciones. (En la implantación de sistema).” (2:9)

La Auditoría Operacional persigue detectar problemas y proporcionar base para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar 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.

3.6 Características y alcances de la Auditoría Operacional

a) Características de la Auditoría Operacional

Una característica fundamental de la Auditoría Operacional es la de representar un instrumento de verificación y señalamiento de problemas operativos y de control interno, por lo consecuente se debe de informar y sugerir mejoras derivado de las deficiencias encontradas.

Para el Contador Público y Auditor es importante reflejar en sus papeles de trabajo la evaluación por medio de flujogramas de recorrido de operaciones que normalmente no se utilizan en otro tipo de auditoría.

Dentro de las características esenciales están:

- ✓ Actúa en campos operativos, no financieros.
- ✓ Es una actividad eminentemente objetivos.
- ✓ Es un instrumento de información administrativa.
- ✓ El auditor adopta una actitud mental de protección, antes que la utilización de métodos especiales.
- ✓ Compara operaciones anteriores, y establece las mejoras con los controles actuales, o sea, logra incrementar la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- ✓ Analiza y revisa actividades, procesos claves, evaluación de sistemas de información controles, pero no financieros.

- ✓ El método de investigación es la observación y el análisis, en el cual el auditor aporta una actitud mental de protección, antes que la utilización de métodos especiales, además se limita a ciertos factores, los cuales delimitan su aplicación.
- ✓ Por su naturaleza, es fundamentalmente una actividad continua.

Es un elemento de toma de decisiones.

b) Alcance de la Auditoría Operacional

El alcance de la Auditoría Operacional es ilimitado. Todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sin considerar que sea operación financiero o no, y en cada hallazgo la Auditoría Operacional cubre todos los aspectos internos y externos que lo interrelaciona.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su Boletín de Auditoría Operacional No. 1 señala las actividades que delimitan la práctica de la Auditoría Operacional, que identifica claramente y que la equipara o distingue de otros trabajos.

Algunos autores afirman que la Auditoría Operacional no debe presentar recomendaciones, que sólo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar qué tipos de investigaciones adicionales deben hacerse para lograr avances. El diseño de las recomendaciones es, en opinión de tales autores, responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.

La Comisión de Auditoría Operacional del IMCP, ha mantenido siempre un criterio uniforme, considerando que la Auditoría Operacional debe proponer recomendaciones específicas (en los casos que se tengan elementos para ello) y que de no ser así, pudieran tener carácter general; pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

De esta manera, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general esto sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las

soluciones. En nuestro medio la tendencia es que la administración requiere no solo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exigen del Contador Público y Auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de Auditoría Operacional es más útil y más acorde a nuestra realidad.

“En relación con los elementos del proceso administrativos que deben ser tomados en cuenta en un examen de Auditoría Operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no solo debe restringirse al control.” (19:3)

3.7 Metodología de la Auditoría Operacional

Entendiéndose el objetivo de la auditoria operacional y teniendo la capacidad profesional adecuada, lo necesario para ejercerla, independiente de cualquier posible metodología, es la actitud mental de sí queda constante de oportunidades para aumentar eficiencia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

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

✓ Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando. Enseguida se incluyen algunos lineamientos que permitan al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en particular.

- Estudio ambiental
- Estudio de la gestión administrativa
- Visita a las instalaciones

✓ **Investigación y Análisis**

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

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

Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas con las que enseguida se mencionan.

- Entrevistas
- Evaluación de la gestión administrativa
- Examen de la documentación

✓ **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 de 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 la acción. Además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

3.8 Boletines de Auditoría Operacional

La importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo fue reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Con el propósito de identificar el trabajo de Auditoría Operacional realizado por Contador Público, independiente o no, el

Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, se pronunció por medio de su comisión de Auditoría Operacional emitiendo para el caso 10 boletines para definir los alcances, participaciones, objetivos, dar a conocer directrices de actuación, operaciones, metodología e informe de la auditoría, así como esquematizar básicamente el proceso de la misma, haciendo uso de los procedimientos y técnicas de auditoría 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.

A la fecha el Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha emitido los siguientes boletines:

1. Esquema básico de la Auditoría Operacional
2. Metodología básico de la Auditoría Operacional
3. Auditoría Operacional de compras
4. Auditoría Operacional de ventas
5. Auditoría Operacional de cobranzas
6. Auditoría Operacional de la administración de recursos humanos
7. Auditoría Operacional de centros de proceso electrónico de datos
8. Auditoría Operacional de otorgamiento de crédito
9. Auditoría Operacional de administración de inventarios
10. Auditoría Operacional de los sistemas administrativos de información.

Como ya se mencionó anteriormente estos boletines son una guía para el desarrollo de la Auditoría Operacional y con la finalidad de conocer de que tratan, se mencionan los capítulos de cada boletín pero dado que la finalidad del presente trabajo investigativo no es entrar en detalle de estos, se limitará solo a mencionar los temas que ahí se desarrollan; los cuales pueden ser consultados para mayor conocimiento.

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE DULCES (CASO PRÁCTICO)

En el presente capítulo se presenta un caso práctico hipotético referente a la ejecución de una Auditoría Operacional en el ciclo de egresos-compras en una empresa productora de dulces.

Inicialmente el cliente envía una carta de solicitud de servicios, considerando que el ciclo de egresos-compras es uno de los ciclos más importantes dentro de la empresa para analizar y revisar la eficacia y eficiencia de dicho procedimiento. Posteriormente el Contador Público y Auditor elabora una carta de propuesta de servicios y así mismo la carta de compromiso para realizar dicha auditoría para así realizar un análisis de acuerdo a la metodología según los Boletines de la Auditoría Operacional que se simplifica en cuatro pasos fundamentales:

- ✓ **Familiarización.** El Contador Público y Auditor debe familiarizarse con las operaciones que revisará en la entidad, a través del estudio de los problemas inherentes a la actividad que se revisa, la estructura organizacional establecida para hacer frente a la administración de las operaciones y los antecedentes respecto a deficiencias detectadas. (Véase **Páginas 65-106**)
- ✓ **Investigación y Análisis.** Su objetivo es el de analizar la información y examinar la documentación obtenida para determinar la eficiencia y efectividad de las operaciones que se revisan. (Véase **Páginas 107-111**)
- ✓ **Diagnóstico.** Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa deben sumarse los hallazgos y señalar la interpretación que se hace de ellos. (Véase **Páginas 112-115**)

- ✓ **Informe.** El informe sobre Auditoría Operacional es el producto terminado del trabajo realizado. Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la entidad y con los controles operacionales establecidos. (Véase **Páginas 116-120**)

4.1 Presentación del caso

La empresa Sweet Victories S.A. se constituyó legalmente según inscripción en el registro mercantil como una Sociedad Anónima, cuyo capital está dividido en 1,000 acciones de Q.500.00 cada uno; su actividad inicial fue el comercio y distribución de dulces, con el paso del tiempo se convirtió en una empresa productora. Mediante su crecimiento acelerado se transforma en una corporación y se convierte en uno de los mayores productores de golosinas como dulces y galletas.

Como una empresa productora de dulces empieza como un proyecto en 1999, inicia la construcción de la planta de producción con el movimiento de tierras, el diseño y planificación de cada detalle; el proyecto se hace realidad hasta poner la planta en funcionamiento y es así como se inicia operaciones en julio de 2000.

Las operaciones de la empresa se desarrollan a través de tres (3) procesos operativos principales: industrialización, comercialización y distribución. Estos procesos se apoyan con recursos humanos, finanzas, sistemas, control de calidad, mercadeo y trade marketing.

El proceso de industrialización se realiza a través de la planta de dulces, esta tiene seis (6) líneas de producción de dulcería, donde se producen bombones, caramelos duros, caramelos blandos, paletas planas y chicle. La capacidad de producción mensual es de 1,600 toneladas de producto que elaboran tres turnos de producción, emplean a un total de 240 personas. El total de capacidad utilizada es del 90%, por lo que resulta una de las operaciones más productivas de la región. Desde el punto de vista tecnológico, toda la planta es moderna, con líneas de última generación. Los equipos en operación fueron adquiridos expresamente para la planta, por lo que cuentan con la última tecnología del momento.

La planta de Galletería, actualmente se dedica a la producción de galleta Waffer y Barquillos. Las galletas Waffer en su presentación de lujo y la sencilla. Los barquillos por ser un producto tan fino y sensible, se necesita de empaques de lujo para garantizar la crocancia y calidad el producto. Esta línea es reciente, por lo que cuenta con la más alta tecnología y facilidad de operación en la misma, con lo que se ha logrado la eficiencia y eficacia deseada en producción, así como la aceptación de los consumidores.

En la actualidad fabrican dulcería, entre los más importantes bombones con chicle, bombones sin chicle, paletas, caramelo duros, caramelos blandos, chicles, también fabricación de galletas waffer y barquillos.

Siendo una empresa productora de dulces el control de calidad es una de las exigencias para la producción de productos de excelencia por lo que se implementa y desarrolla un Programa Integral de Buenas Prácticas de Manufactura, en el cual organizan una capacitación programada para los nuevos empleados, los cuales se mantienen durante un mes en período de formación antes de integrarse al esquema productivo de la compañía. La planta cuenta con un laboratorio equipado con todos los controles necesarios para realizar mediciones rigurosas en cada paso del proceso.

Los tres modelos de control de calidad por los que pasa la producción: la etapa previa, en la que se analizan los materiales y materias primas previamente a su liberación. Las tres materias primas principales —agua, glucosa y sacarosa— se muestrean y se hacen análisis convencionales para determinar el grado de brix, polarimetría del azúcar, espectrogetrometría para medir el color, el contenido y pureza de las materias prima. Se permite realizar el control de azúcares reductores, la medición de las humedades residuales en el caramelo. Durante el proceso de fabricación del producto se van midiendo los atributos que va presentando el producto. Una segunda etapa es la de control en cocimiento/troquelado/envoltura y la tercera etapa en la que se analiza el empaque. A continuación, existe una segunda etapa global con cuatro mini etapas. Posteriormente se realiza un

muestreo con mediciones exactas. Por último, se realiza un chequeo sobre el producto final, previo a su comercialización.

Es importante resaltar que no existe gran riesgo microbiológico de contaminación ya que se trabaja a temperaturas donde no es viable el riesgo de contaminación. La temperatura de proceso, 60 a 70°C es una temperatura bacterioestática. Antes de ser envueltos, los caramelos se encuentran entre 30 y 40°C durante un tiempo reducido, debido a la alta concentración de azúcares.

Una vez que el producto está fuera de la planta, llega a la bodega para su almacenamiento. Esta cuenta con buena capacidad donde los productos rotan cada 6 días, la bodega puede ubicar perfectamente cada lote a través de los códigos de barras que están en cada caja, en cada bolsa, pudiéndose saber en qué territorio se distribuye determinado lote. De esta forma, la empresa puede realizar comparaciones y seguimiento de producto en cualquier momento, pudiendo cotejar datos hasta de los ingredientes utilizados.

La comercialización del producto se hace a través de (4) cuatro canales de distribución:

1. Aliados: Son empresas que tienen exclusividad para distribuir el producto en una región determinada. Esto por difícil accesos y/o costos demasiado altos.
2. Mayoristas: Son negocios establecidos (intermediarios) que compran en cantidades grandes que a su vez comercializan con otros mayoristas de otras regiones. Por lo general ubicados en mercados grandes dentro del territorio nacional. A ellos acuden las tiendas, chicleros y otros vendedores ambulantes, para vender el producto al consumidor final.
3. Autoservicios: Es el canal que se encarga de atender las grandes y medianas cadenas de supermercados que funcionan en el país. Se abastecen en forma individual, aunque la compra sea centralizada.

4. Detallista: Es la base o sembradero de productos. Es donde se dan a conocer los productos al consumidor final. Son negocios que se realiza a través de vendedores que se dedican a vender de tienda en tienda.

Otra de las características de la empresa es el desarrollo de campañas publicitarias en función de tres frentes: construcción de marcas, mediante el desarrollo de actividades en el punto de venta y la implantación de promociones directas con el consumidor. Otra actividad es el auspicio de conciertos de reconocidas estrellas del pop. Estas actividades cuentan con apoyo televisivo en el mercado guatemalteco.

4.2 Ejecución de la Auditoría Operacional

La asamblea de accionistas de la empresa Sweet Victories S.A., considerando que el ciclo de egresos-compras es uno de los ciclos más importantes dentro de la empresa, cree conveniente analizar y revisar que los procedimientos del ciclo se elaboren eficientemente y que además se cumplan las políticas del ciclo establecidas por la empresa, ya que las mismas son un factor determinante para los resultados económicos de la empresa.

Razón por la cual, la asamblea de accionistas ha solicitado, mediante una carta, los servicios profesionales de la firma de auditoría Albel Montenegro & Asociados, para que realice una Auditoría Operacional en el ciclo de egresos-compras de la empresa, con el objeto de detectar problemas que puedan dificultar la eficiencia y efectividad esperada en el ciclo y a la vez le proporcione recomendaciones que faciliten la solución a dichos problemas mejorando así la eficiencia y efectividad de las operaciones realizadas en dicho departamento.



Guatemala, 30 enero 2013

Licenciada
Valentina Victoria Albel Carrillo
Albel Montenegro & Asociados
Km. 30 Carretera a El Salvador Apto. 10

Licenciada Albel Carrillo:

El motivo de la presente es para solicitar sus servicios profesionales para realizar Auditoría Operacional en el rubro de egresos-compras de nuestra empresa, por el período contable del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012, con el objeto de detectar problemas que dificulten la eficiencia y efectividad en sus operaciones y tomar las medidas pertinentes y oportunas.

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

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "A. Kant", is centered on the page.

Lic. Alfredo Javier Kant Arias

Presidente de la Junta Directiva

Sweet Victories, S.A.



Guatemala, enero de 2013

Lic. Alfredo Javier Kant Arias
Presidente
Junta Directiva
Sweet Victories, S.A.

Señor presidente:

Sometemos a su consideración nuestra propuesta de servicios profesionales para practicar Auditoría Operacional al ciclo de egresos-compras por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012. Esta propuesta se basa en la visita preliminar que realizamos en la empresa recientemente, requerimientos preliminares de auditoría y otros aspectos relacionados con las responsabilidades. Para facilitar la comprensión de la propuesta, se dividió en secciones que indican los diferentes aspectos de información considerados de interés para usted.

I. SERVICIOS DE AUDITORÍA A PROPORCIONAR

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

La Auditoría Operacional del ciclo de egresos-compras, por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012 se toman como base la metodología descrita en los Boletines de Auditoría Operacional que indican que se debe planear el trabajo de auditoría para obtener un diagnóstico objetivo sobre las operaciones relacionadas al ciclo y especialmente sobre la eficiencia y eficacia del mismo.

En la auditoría, se verificará la aplicación de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, evaluando el grado de eficiencia y eficacia del ciclo de egresos-compras. Como parte del trabajo se evaluará el control interno existente

mediante el método de cuestionario y narrativas, en donde deben incluirse entre otros aspectos, los departamentos relacionados con el ciclo de egresos-compras, así como identificar los diferentes controles que se aplican, formas, documentos y reportes utilizados.

II. FRECUENCIA DE NUESTRAS REVISIONES

Con la finalidad de identificar problemas oportunos para que puedan implementar las medidas correctivas, se efectuarán dos visitas: durante la primera de ellas se desarrollará la fase de familiarización y se evaluará el control interno del rubro de egresos-compras de la empresa, en la segunda visita se aplicarán pruebas de cumplimiento, así como los procedimientos complementarios para analizar la información y poder diagnosticar la situación con el fin de emitir informe.

III. TIEMPO DE REALIZACIÓN

Este convenio de servicios profesionales será por un lapso de dos (2) meses, inicia a partir del 1 de febrero de 2013 y finaliza el 31 de marzo de 2013. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de 10 días de entregar un aviso por escrito a la contraparte.

III. INFORMES A ENTREGAR

Nuestra obligación incluye la aplicación de una Auditoría Operacional en el ciclo de egresos-compras, presentación de reportes sobre el progreso del examen, preparación del diagnóstico, el cual incluye observaciones, es decir, las posibles deficiencias detectadas durante el trabajo de auditoría efectuado. Como resultado final de nuestros servicios profesionales se presentará el Informe de Auditoría Operacional del ciclo de egresos-compras el cual contendrá las deficiencias observadas en dicho ciclo y las recomendaciones para mejorar la eficiencia operativa, dicho informe será presentado el día 31 de marzo del 2013.

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

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

V. EQUIPO DE ENCARGO

Los servicios de auditoría a proporcionar, serán desarrollados con todos los elementos que sean necesarios por parte de esta firma, por ello, el personal profesional asignado para el trabajo está altamente capacitado.

VI. COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN

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

VII. HONORARIOS PROFESIONALES

Los honorarios profesionales que se proponen fueron determinados con base al costo y tiempo estimados para el desarrollo de las revisiones. Los honorarios por el trabajo de auditoría, son Q.90,000.00, y se propone sean liquidados como sigue: 40% al inicio de nuestra primera revisión y 60% contra entrega del informe en forma definitiva.

La presentación de esta propuesta ha sido preparada exclusivamente para su empresa, se detallan los aspectos más sobresalientes que satisfacen los aspectos indicados en su referida carta para realización de la auditoría independiente, en espera tener la oportunidad de prestarle nuestros servicios profesionales, quedo a su disposición para aclarar y ampliar cualquier aspecto de esta propuesta que se considere necesario, me suscribo.

Atentamente,



Licda. Valentina Victoria Albel Carrillo
Socia Directora de la Firma
Albel Montenegro & Asociados



Guatemala, 10 de febrero de 2013.

Señores
Junta Directiva
Sweet Victories, S.A.
Ciudad

Señores:

De conformidad a la solicitud de practicar Auditoría Operacional en el ciclo de egresos-compras por el año que termina al 31 de diciembre 2012. Por este medio confirma la aceptación y entendimiento del compromiso. Nuestra auditoría se realiza con el objetivo de determinar el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones, expresado en un diagnóstico y formular las recomendaciones para corregir deficiencias o mejorar el grado de dichas condiciones.

La Auditoría Operacional en el ciclo de egresos-compras se efectuará con base a la metodología de los Boletines de Auditoría Operacional las cuales indican que se debe planear el trabajo de auditoría para obtener un diagnóstico objetivo sobre las operaciones relacionadas al proceso de compras y especialmente sobre la eficiencia y eficacia del mismo. Una Auditoría Operacional incluye el examen, sobre una base de pruebas selectivas, indagaciones y observaciones en la forma de operar.

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

Esperamos cooperación total por parte del personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y demás

información que se requiera en relación con nuestra Auditoría Operacional en el departamento de compras.

Nuestros honorarios se facturarán a de conformidad a lo convenido en base en el tiempo requerido por las personas asignadas al trabajo. Las cuotas por hora individuales varían según el grado de responsabilidad involucrado y la experiencia y habilidad requeridas.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra Auditoría Operacional en el ciclo de egresos-compras.



Licda. Valentina Victoria Albel Carrillo

Socia Directora de la Firma

Albel Montenegro & Asociados

4.3 Planificación de la Auditoría

4.3.1 Memorandum de Planificación

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

En ese sentido, se presenta el Memorando de Planificación de Auditoría Operacional y la Planificación Técnica y Administrativa, en los papeles de trabajo referenciados (Véase **P. 1-4 págs. 56-59**).

4.3.2 Programa de Auditoría

El programa de trabajo cuya finalidad para realizar el examen y evaluación de los procedimientos y control interno establecidos en el ciclo de egresos-compras, con el propósito de determinar la efectividad y eficiencia de sus operaciones y el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la empresa. (Véase P. T. **PA 1-4 págs. 60-63**).

4.3.3 Evaluación preliminar del Control Interno

En la visita preliminar y familiarización se evaluó el control interno de las operaciones administrativas del ciclo de egresos-compras que se realizan en el departamento de compras y tesorería con el objetivo de determinar su eficacia y eficiencia operativa. El trabajo se realizó mediante cuestionarios y entrevistas. (Véase Papeles de Trabajo **C/I 1-3 págs. 65-67**)

4.3.4 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo como soporte de las pruebas de cumplimiento de los procedimientos en el ciclo de egresos-compras de la empresa se dejara evidenciado la información recabada (véase Índice de Papeles de Trabajo ***C/ 1-3 págs. 68-115***).

“SWEET VICTORIES, S.A”
ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	I	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	10/02/13
REVISADO POR	ISAF	11/02/13

Papel de Trabajo		Ref.	Papel de Trabajo		Ref.
★	Planificación de Auditoría	P			
★	Programa de Auditoría	PA			
★	Papeles de trabajo				
★	Generales		★	Narrativas	
	Cédula de marcas	M		De información general	B-1
	Cuestionario de control interno	C/I		Del procedimiento de ciclo de egresos-compras	B-2
	Cuestionario de información general	A-1		Requisición	B-3
	Lista de chequeo de políticas	A-2		Cotización	B-4
	Cédula de verificación de datos	A-3		Orden de Compra	B-5
	Funciones del personal que intervienen en el procedimiento del ciclo de egresos-compras	A-4		Recepción de mercaderías	B-6
	Normas y políticas del procedimiento del ciclo de egresos-compras	A-5		Pago de mercaderías	B-7
				Flujograma del procedimiento del ciclo de egresos-compras	B-8
				Conclusiones	B-9
			★	Cédulas analíticas	
				Cédulas de actividades	C-1
				Cédula de conclusiones	C-2
			★	Borrador de Informe	D

“SWEET VICTORIES, S.A”
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	P 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	01/02/13
REVISADO POR	ISAF	02/02/13

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL

I. Introducción:

El presente memorando de planificación de auditoria operacional en la empresa Sweet Victories, S.A. , incluye los aspectos más importantes a considerar en la evaluación del ciclo egreso-compras; con el objeto de medir el grado de eficiencia y eficacia en los mismos e identificar las debilidades que los afecten, con el propósito de presentar recomendaciones necesarias para subsanarlas, logrando con ello la optimización de los recursos humano, financiero, tiempo y tecnológico disponible.

II. Objetivo General

La empresa Sweet Victories, S.A. ha contratado los servicios de nuestro despacho, para evaluar, analizar y presentar el diagnóstico de la situación del proceso operativo en el ciclo egresos-compras al 31 de diciembre 2012, trabajo que se ejecutará durante el periodo de 01 de enero de 2013 y finalizara el 31 de marzo 2013; para ello y adjunto al diagnóstico, la gerencia y consejo de administración solicitaron se presente todo hallazgo que pudiera entorpecer el proceso a evaluar, y a su vez las recomendaciones pertinentes para mejorarlo, logrando con ello mantener el nivel de eficiencia y eficacia según lo planeado por ellos.

III. Objetivos Específicos

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

IV. Alcance

La Auditoría Operacional en el ciclo de egresos-compras se realizará sobre la base de las políticas y planes que la administración de la empresa Sweet Victories, S.A., tiene definidos, nuestra misión es elaborar una evaluación operacional a dicho ciclo y emitir un diagnóstico de su situación actual, los detalles se describen en la carta de servicios profesionales y la carta de compromiso suscritas con anterioridad.

“SWEET VICTORIES, S.A”
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	P 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	01/02/13
REVISADO POR	ISAF	02/02/13

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL

V. Información básica a considerar:

Fundamento normativo y legal:

- ✓ Organigrama de la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Organigrama detallado del ciclo sujeto a evaluación.
- ✓ Flujograma de operación del ciclo a evaluar.
- ✓ Políticas y directrices relacionadas al ciclo.
- ✓ Normas relacionadas con el cumplimiento de las políticas establecidas por la entidad.
- ✓ Procedimientos relacionados con el ciclo a evaluar (flujogramas)
- ✓ Perfiles de puestos del personal involucrado en los procesos a evaluar.

El personal clave dentro de la empresa:

- ✓ Presidente del Consejo de Administración – Lic. Alfredo Javier Kant Arias
- ✓ Gerentes.
 - Gerente de Operaciones – Luis Roberto Rojas Cuevas
 - Gerente Financiero – Ángela Susana Ruiz Fernández
- ✓ Jefes de área
 - Jefe de Bodega – Carlos Antonio García Mérida
 - Jefe de Compras – Raúl Mauricio Rivera Ochoa
 - Jefe de tesorería – Erick Manuel De León Cuellar

VI. Determinación de las áreas críticas y de riesgo:

Después de realizar la evaluación del control interno por el método del cuestionario se determinó que el área crítica lo constituye los procedimientos utilizados para el manejo de la documentación en las compras y pago en el ciclo de egresos-compras, ello es considerado como área de riesgo por las deficiencias en los controles internos, en dicha área se aplicaran procedimientos de auditoria necesarios para obtener evidencia que respalde la determinación de deficiencias en el proceso, mismas que se colocaran en el informe final a emitirse.

VII. Equipo de encargo que participa en la auditoria operacional:

Socio	Licda. Valentina Victoria Albel Carillo	VVAC
Gerente de auditoría	Lic. Edward Javier Ramirez Paredes	EJRP
Encargo de auditoría	Licda. Isabela Sarahí Arango Fernández	ISAF
Asistentes de auditoría	Licda. Jennifer Paola Pivaral Aguirre	JPPA
	Lic. Robert Jacob Calderón Rivas	RJCR
	Licda. Sharon Marión Velásquez Alcántara	SMVA

“SWEET VICTORIES, S.A”
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	P 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	01/02/13
REVISADO POR	ISAF	02/02/13

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

Actividades	Socio	Gerente	Encargado	Asistentes	Total HH
Contacto con el Consejo de Administración	6	4			10
Cartas Propuesta y Compromiso	4	4			8
Visitas realizadas a las instalaciones de la entidad	2	2	8	30	42
Conocimiento general (parte de familiarización)		4	12	42	58
Planificación y programación		4	16		20
Identificación y comprensión del proceso de compras		2	8	24	34
Familiarización (complemento)		4	12	36	52
Investigación y Análisis		16	36	144	196
Diagnóstico	8	16	16	53	93
Revisiones y conclusiones en los papeles de trabajo		8	16	35	59
Revisión, discusión y entrega del informe	4	12	12		28
Total	24	76	136	364	600

IX. Costo de HH por puesto:

Cargo	Costo Q. HH	Total HH	Total Q.
Socio	375	22	8,250.00
Gerente de auditoría	250	76	19,000.00
Encargado de auditoría	170	136	23,120.00
Asistentes de auditoría 1	115	120	13,800.00
Asistentes de auditoría	86	120	10,320.00
Asistentes de auditoría	84.76	124	10,510.00
Gastos Administrativos			5,000.00
Total		600	90,000.00

X. Resultado final de la Auditoría Operacional

El resultado final de la Auditoría Operacional será documentado en un informe en donde se presentará el diagnóstico de la operatividad en el departamento de compras, que previo a su emisión final se discutirá con funcionarios encargados del departamento de compras, la Gerencia General y el Consejo de Administración de la empresa, la fecha para presentarlo es el 31 de marzo de 2013.



Licda. Valentina Victoria Albel Carrillo

Socio directora de la firma

Albel Montenegro & Asociados

“SWEET VICTORIES, S.A”
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	P 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	01/02/13
REVISADO POR	ISAF	02/02/13

PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA:

Cliente Prospecto: Sweet Victories, S.A.
Domicilio Fiscal: Km. 40 autopista Palín-Escuintla
Teléfono: 6634-3050
Correo Electrónico: sweetvictories@gmail.com
Domicilio de la actividad: Km. 40 autopista Palín-Escuintla
Naturaleza del Negocio: Confitería
Actividad Principal: Productora de Dulces
Productos que elabora: Dulces, paletas, bombones, galletas
Número de empleados: Oficina (Directivos y Administrativos): 75
Operarios Planta y Bodegas: 900

Personas claves en el proceso:

- Gerente General - Lic. Alfredo Javier Kant Arias
- Gerente Financiero – Licda. Ángela Susana Ruiz Fernández
- Gerente de Compras – Lic. Alberto Nuñez Monterroso
- Jefe de Compras – Lic. Raúl Mauricio Rivera Ochoa
- Jefe de Tesorería – Lic. Erick Manuel De León Cuellar

Tipo de trabajo a realizar: Auditoria Operacional en el ciclo de egresos-compras

Periodo a revisar: 01 de enero al 31 de diciembre 2012

Fecha de entrega de informe final: 31 de marzo 2013

Motivo principal por el que requieren la auditoria: Detectar problemas que puedan dificultar la eficiencia y efectividad esperada en el ciclo de egresos-compras.

Personal de auditoria: Encargado de la auditoria y asistentes de auditoria

Honorarios: 90,000.00

Forma de pago: Facturas mensuales.

Aprobado por:



Licda. Valentina Victoria Abel Carrillo
Socia Directora de la Firma
Abel Montenegro & Asociados

“SWEET VICTORIES, S.A”
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	PA 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	01/02/13
REVISADO POR	ISAF	02/02/13

No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
CONOCIMIENTO GENERAL DEL CLIENTE				
<p>Objetivos: Obtener información sobre la entidad, clasificarla y referenciarla, para conocer adecuadamente el funcionamiento interno de la empresa y su entorno, con el propósito de identificar hechos y prácticas que, a nuestro juicio, podrán tener un efecto sobre el trabajo de auditoría. Comprender la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de importancia de la entidad auditada.</p>				
Procedimientos:				
01.	Visita: Realizar una visita de familiarización a las oficinas e instalaciones de la entidad, para: conocer su ubicación física, apreciar su tamaño, y conocer brevemente a los funcionarios responsables.	VVAC RJCR	21/01/13 27/01/13	B -2 1/4
02.	Recopilación de información general del cliente: Elaborar una cédula de información general del cliente, considerando todos los elementos de identificación: naturaleza, antecedentes, organización, actividad, registros contables y principales operaciones de la misma.	ISAF RHM	21/01/13 27/01/13	B -1 1- 4
03.	Entrevistas con el personal: Elaborar un cuestionario para el personal clave del cliente y de la alta gerencia.	ISAF	21/01/13	A - 4
04.	Narrativas Elaborar una cédula narrativa del ciclo de egresos-compras.	RJCR	02/02/13	B -2
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO				
<p>Objetivo: Identificar las áreas débiles o críticas de la entidad, mediante la evaluación del control interno operacional o gerencial, obteniendo evidencias sobre su efectividad, y seleccionar las más importantes para orientar hacia ellas los esfuerzos de auditoría.</p>				
Procedimientos:				
01.	Evaluación del control interno: Realizar cuestionario de control interno y cédulas narrativas.	SMVA RJCR JPPA	02/02/13 03/02/13 04/02/13	C /1 B -1 y B -2

“SWEET VICTORIES, S.A”
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

FASE DE FAMILIARIZACIÓN

P. T. No.	PA 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	01/02/13
REVISADO POR	ISAF	02/02/13

No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
	FAMILIARIZACIÓN GENERAL DEL CLIENTE			
	Objetivos: Comprender los objetivos principales, y operaciones de importancia de la entidad auditada, identificando y conociendo la estructura organizacional, puestos, funciones, jerarquización y asignación de responsabilidades del personal de la empresa.			
	Procedimientos:			
01.	Visita: Realizar una visita de familiarización a las oficinas e instalaciones de la entidad, para: conocer su ubicación física, apreciar su tamaño, y conocer brevemente a los funcionarios responsables.	JPPA	27/01/13 02/02/13	B -1 1/4
02.	Recopilación y conocimiento de la organización del cliente: Obtener los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama general de la empresa • Organigrama del área de las áreas involucradas (tesorería y compras) 	ISAF	27/01/13	B -1 3/4 4/4
	FAMILIARIZACIÓN PARA EL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS			
	Objetivo: Obtener conocimiento y comprensión de los elementos que intervienen en dicho ciclo; cómo se desarrolla en la práctica en la empresa.			
	Procedimientos:			
01.	Recopilación de información: <ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de flujo del Procedimiento del ciclo de egresos-compras. • Observar Directamente como se realiza el proceso e identificar síntomas de problemas, llenando una cédula narrativa. • Realizar contactos no formales con funcionarios y empleados que intervienen en el proceso de compras y procesos relacionados. 	JPPA	04/02/13	B -2 B -1 B -2 1/4

“SWEET VICTORIES, S.A”
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	PA 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	01/02/13
REVISADO POR	ISAF	02/02/13

FASE DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
	<p>Objetivos: Analizar y examinar minuciosamente la información obtenida en la fase anterior, enfatizando sobre el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones. Realizar pruebas al ciclo de egresos-compras para medir dicho grado de eficiencia y eficacia; e identificar deficiencias de control y operatividad con potencial mejora.</p> <p>Procedimientos:</p>			
01.	<p>Estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisión detenida de la información recopilada en la fase anterior que tenga relación con el ciclo de egresos-compras. Recopilación de información adicional por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones, etc. Selección de la operación u operaciones que se consideren más importantes o significativas y dentro de éstas las más viables, para ser examinadas a profundidad. Solicitar los documentos importantes resultantes en los ciclos de operaciones para su análisis. 	RJCR JPPA SMVA RJCR SMVA	02/03/13 05/03/13 16/02/13 17/02/13 11/02/13	A -3 B -2 C -1 C -2 B -3 a B-7
02.	<p>Observación y análisis al ciclo de egresos-compras:</p> <ul style="list-style-type: none"> Efectúe observación directa al procedimiento de ingresos, debe seleccionar y documentar una muestra de operaciones. 	SMVA JPPA RJCR	17/02/13 18/02/13 19/02/13	C -2 C -1 C -1
03.	<p>Confirmación de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verifique y examine los documentos utilizados en el proceso de egresos-compras, sea en papel o en forma electrónica. 	JPPA	25/02/13	A -4

“SWEET VICTORIES, S.A”
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	PA 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	29/01/13
REVISADO POR	ISAF	30/01/13

FASE DE DIAGNÓSTICO E INFORME

No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
	<p>Objetivos: Integrar y confirmar las debilidades establecidas documentarlas y describir las recomendaciones necesarias para mejorar dichas deficiencias o debilidades. Elaborar y entregar el informe que contiene el diagnóstico.</p> <p>Procedimientos:</p>			
01.	<p>Fase creativa de hallazgos::</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agrupar y documentar los hallazgos. • Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas. • Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello. 	ISAF ISAF RHM	09/03/13 11/03/13 13/03/13	D D D
02.	<p>Elaboración del informe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el borrador del informe o diagnóstico. El equipo de auditoría deberá discutir el borrador del informe con los funcionarios según el contrato de Auditoría Operacional. • Luego de la discusión, se debe elaborar el informe. • Entrega del informe al Consejo de Administración y Gerencia General. 	ISAF RHM VVAC	16/03/13 22/03/13 31/03/13	D Página 115 Página 115



Hecho por:
 Lic. Isabela Arango
 Fecha: 28/01/2013



Revisado por:
 Lic. Edward Ramirez
 Fecha: 29/01/2013



Aprobado por:
 Licda. Valentina Albel
 Fecha: 29/01/2013

**“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE MARCAS DE AUDITORÍA
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

P. T. No.	M	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	09/03/13
REVISADO POR	ISAF	09/03/13

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

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

“SWEET VICTORIES, S.A”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	C/I 1/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	03/02/13
REVISADO POR	ISAF	04/02/13

No.	Cuestionario	SÍ	NO	N/A	Observaciones
A.	General				
01.	¿Las funciones de cada empleado que labora en el departamento de compras son asignadas por escrito?	✓			
02.	¿Las funciones son ejecutadas manualmente o por medios electrónicos?	✓			Por medios electrónicos y se imprimen para dejar constancia.
03.	¿Se rinden informes de las funciones que son ejecutadas al inmediato superior?	✓			
04.	¿El jefe inmediato superior proporciona orientación de ser necesitada?	✓			
05.	¿El material necesario para elaborar el trabajo asignado es proporcionado oportunamente?	✓			
06.	¿Las compras son ejecutadas solamente por este departamento?	✓			
07.	¿Se formula algún plan de compras y programa de compras en base a los requerimientos de algún departamento?		✓		
08.	¿Al recibir las solicitudes y requisiciones de compras se les da trámite enseguida?	✓			Si son de urgencia con mayor razón
09.	¿Cuándo los departamentos solicitan los artículos que necesitan lo hacen por medio de formatos de requisiciones establecidas?	✓			
10.	¿Las solicitudes de compra al exterior son realizadas oportunamente?	✓			
11.	¿Quién tiene la autoridad para decidir si las compras son realizadas al exterior?			✓	El gestor de compras con el visto bueno del departamento solicitante y jefe del departamento de compras.
12.	¿Las compras se gestionan con proveedores seleccionados bajo las políticas de selección y negociación de proveedores?	✓			.
13.	Es responsabilidad del comprador velar por el cumplimiento de los parámetros negociados e informar al proveedor sobre políticas internas de recibo en las bodegas?	✓			
14.	¿Las compras de carácter urgente en horarios no hábiles de oficina se pueden efectuar?	✓			Solo con proveedores vinculados a la empresa y cuando la urgencia se presente en ausencia del Coordinador de Compras
B.	Autorizaciones				
15.	¿Las requisiciones de compras son elaboradas manual o electrónicamente por cada departamento?	✓			De forma electrónica
16.	¿Cada pre-requisición de compras es autorizada por el gerente del departamento solicitante?	✓			
17.	¿El departamento solicitante decide realizar la requisición de materiales sin consultar con el encargado de almacén o bodegas?		✓		

“SWEET VICTORIES, S.A”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

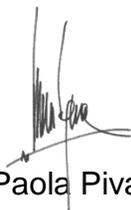
P. T. No.	C/I 2/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	03/02/13
REVISADO POR	ISAF	04/02/13

- | | | | |
|-----|--|---|---|
| 18. | ¿Están las facturas con su respectiva orden de compra, registradas en cuentas por pagar, sujetas a pago? | ✓ | |
| 19. | Todos los pagos por materiales, suministros y servicios por bienes recibidos son recibidos bajo las políticas establecidas? | ✓ | |
| 20. | ¿Existen políticas para las diferencias en precio o diferenciales cambiarios y quién las autoriza? | ✓ | |
| 21. | ¿Antes de elaborar una orden de compra, se piden cotizaciones relacionadas con los artículos solicitados a proveedores diferentes? | ✓ | |
| 22. | ¿El departamento de compras tiene la autoridad de expedir órdenes de compra respecto a materiales, suministros y servicios que le han solicitado? | ✓ | |
| 23. | ¿Las órdenes de compra son autorizadas previamente a ser enviadas a los proveedores?
¿Por quién? | ✓ | Por el gerente de compras |
| 24. | ¿Una orden de compra autorizada constituye la autorización para recibir mercaderías y servicios? | ✓ | |
| | C. Segregación de Funciones | | |
| 25. | ¿La elaboración de una orden de compra y la autorización de la misma son actividades ejecutadas por personas distintas? | ✓ |  D 1/3 |
| 26. | ¿La persona que realiza las cotizaciones de materiales solicitados es la misma que elige cuál es la mejor opción de compras? | ✓ | |
| 27. | ¿El departamento de compras es el encargado de recibir la mercadería entregada por el proveedor? | ✓ | |
| 28. | ¿La recepción, inspección y entrega al departamento solicitante de las mercaderías ordenadas, son actividades ejecutadas por diferentes departamentos? | ✓ | |
| 29. | ¿El cheque para realizar el pago al proveedor es elaborado en el departamento de compras? | ✓ | |
| | D. Control | | |
| 30. | ¿El documento base para elaborar una orden de compra es la requisición de compras? | ✓ | Acompañada de su solicitud correspondiente. |
| 31. | ¿El encargado de realizar las compras es el responsable de verificar las cantidades solicitadas y proceder a su cotización? | ✓ | Solamente se encarga de cotizar las mercaderías solicitadas. |

“SWEET VICTORIES, S.A”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	C/I 3/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	03/02/13
REVISADO POR	ISAF	04/02/13

- | | | |
|--|--|---|
| <p>32. ¿Cuántas cotizaciones son realizadas para adquirir el artículo solicitado?</p> <p>33. ¿El original de la orden de compra se envía al proveedor y las copias se distribuyen internamente? ¿A quiénes?</p> <p>34. ¿Se mantienen archivos actualizados de proveedores que contiene los nombres y direcciones de todos los vendedores con quienes la empresa ha tratado a lo largo de su historia?</p> <p>35. ¿Una orden de compra autorizada constituye la base para recibir mercaderías y servicios?</p> <p>36. ¿Quién verifica que la mercadería comprada que ingrese a la bodega sea en la cantidad, calidad, tiempo y precio cotizado?</p> <p>38. ¿Cuáles son las principales actividades del departamento de Almacén o Bodega?</p> <p>39. ¿El encargado de bodega prepara reportes de recepción o ingreso de mercadería, cada vez que el proveedor entrega el material solicitado?</p> <p>40. ¿En bodeguero confirma que coincidan los materiales descritos en la factura con los requeridos en la copia de la orden de compra?</p> <p>41. ¿Se comprueba que la mercadería llegue completa, sin daños o que existan pérdidas?</p> <p>42. ¿El ingreso de mercadería a bodegas se realiza mediante un documento de recepción de mercaderías?</p> <p>43. ¿Se solicita al proveedor copia de la orden de compra que ampara el requerimiento del producto?</p> | <p>✓</p> | <p>Tres, es decir, se cotiza con tres proveedores diferentes.</p> <p>Al almacén o bodega, contabilidad y departamento solicitante.</p> <p>El encargado de bodega y el gestor de compras.</p> <p>Control de las existencias, seguridad de los artículos y conservación de los materiales</p> |
|--|--|---|



Jennifer Paola Pivaral Aguirre
 Asistente de Auditoría



Luis Roberto Rojas Cuevas
 Gerente de Operaciones

**“SWEET VICTORIES, S.A”
CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN GENERAL
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

P. T. No.	A-1	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	01/02/13
REVISADO POR	ISAF	02/02/13

- | | | |
|--|---|--|
| 01. ¿Se celebran regularmente sesiones del consejo de administración? | ✓ | |
| 02. ¿Constan todas las actas en libros de actas y están firmadas? | ✓ | |
| 03. ¿La estructura organizacional, responsabilidad y jerarquía de los funcionarios ha cambiado? | ✓ | |
| 04. ¿Cuál es el objeto fundamental que persigue el negocio? | ✓ | Producción de dulces |
| 05. ¿Cuáles son las principales operaciones que realiza la empresa | ✓ | Industrialización, comercialización y distribución de dulces |
| 06. ¿El personal de la empresa es el apropiado y calificado para llevar a cabo las responsabilidades asignadas? | ✓ | |
| 07. Mencione la competencia más importante para el negocio y posición que se encuentra | ✓ | Empresas dedicadas a la confitería en el territorio nacional |
| 08. ¿Cuáles son las políticas contables aplicadas por la empresa? | ✓ | Entre otras: Se deben conciliar los saldos en libros con los respectivos inventarios físicos, al menos una vez al año. |
| 09. ¿Qué normas y reglamentos tienen un efecto fundamental sobre las operaciones? | ✓ | Manuales de Puestos, Manuales de normas y Procedimientos. |
| 10. ¿Se tiene algún plan de cambios o implementación tecnológico, fusión o adquisición? | ✓ | Por el momento ninguno. |
| 11. ¿Qué factores relativos al ambiente general de la empresa pueden afectar el ciclo de egresos-compras? | ✓ | Ninguno. |
| 12. ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control establecidos por la Gerencia para evitar errores e irregularidades en los procedimientos del ciclo de egresos-compras? | ✓ | Se deben realizar 3 cotizaciones con proveedores diferentes, entre otros procedimientos. |

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



Licd. Alfredo Javier Kant Arias
Presidente de la Junta Directiva



Lic. Jennifer Paola Pivaral Aguirre
Asistente de Auditoría

“SWEET VICTORIES, S.A”
LISTA DE CHEQUEO DE POLÍTICAS
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -2 1/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	02/03/13
REVISADO POR	ISAF	03/03/13

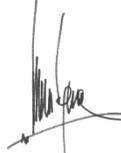
Según las políticas de la empresa y lo observado en el transcurso del trabajo de auditoría se comprobó el cumplimiento de los departamentos involucrados de la empresa, así:

1. Las compras se realizan únicamente a través del departamento de compras. ✓
2. Realización de las compras directamente a los proveedores sin intermediarios. ✓
3. Utilización de formularios electrónicos para efectuar las compras. ✓
4. Negociación de las condiciones más favorables de pago. ✓
5. Toda compra local o del exterior es solicitada al departamento de compras por medio de requisición de compra debidamente autorizada. ✓
6. Las compras se realizan con previa autorización del gerente del departamento solicitante, así como del jefe del departamento de compras. ✓
7. Toda solicitud de compra es revisada por el coordinador de materiales o persona designada, verificando si hay existencia. ✓
8. Se efectúan tres cotizaciones como mínimo antes de elegir la mejor opción de compra. ✓
9. Toda requisición es convertida en una orden de compra después de realizarse la cotización correspondiente. ✓
10. Toda requisición que supera los Q10,000.00 pero tiene un monto menor a los Q30,000.00 en el monto debe ser autorizada por el gerente de compras. De lo contrario quien autoriza es el gestor de compras. ✓
11. La recepción de materiales es realizada por el Coordinador de Materiales. ✓
12. La revisión de materiales es realizada por el Coordinador de Materiales con el apoyo de un representante del departamento solicitante según el caso lo amerite. ✓
13. Confrontado los datos de la factura con la orden de compra se comprueba que la fecha, cantidades, medidas, colores, etc., sean los solicitados. ✓

“SWEET VICTORIES, S.A”
LISTA DE CHEQUEO DE POLÍTICAS
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -2 2/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	02/03/13
REVISADO POR	ISAF	03/03/13

14. Una vez recibidos los artículos o materiales se autoriza al proveedor entregar la factura a recepción. ✓
15. Autorizada y sellada la factura por bodega se entrega al proveedor. ✓
16. Realiza tesorería el pago a proveedores por vencimiento. ✓
17. Las condiciones de precios, pago, calidad son respaldadas por escrito mediante cotizaciones, facturas, órdenes de compra y contratos de compraventa. ✓
18. Se recibe únicamente mercancía de proveedores que estén de acuerdo a las facturas, precios y condiciones pactadas en el pedido. ✓



Licda. Jennifer Paola Pivaral Aguirre

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE VERIFICACIÓN DE DATOS EN FORMAS
UTILIZADAS (PAPEL O MAGNÉTICO)
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -3 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	25/02/13
REVISADO POR	ISAF	27/02/13

Nombre o código de la forma: _____ **Requisición de Compra**

Fecha de la transacción	✓	Tipo de transacción (local o al exterior)	✓
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓	Forma de pago	✓
Usuario o empleado que realizó la Transacción	✓	Referencia de documentos relacionados	✓
Nombre y código del proveedor	✓	Fecha de entrega de los artículos o mercadería	✓
Lugar de entrega de la mercadería o Artículos	✓	Autorización de la transacción	✓
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓	Costo unitario de artículos solicitados o comprados	✓
Cantidad de artículos solicitados o Comprados	✓	Valor total de la transacción	✓
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓	Usuario o empleado que solicito la transacción	✓

Nombre o código de la forma: _____ **Solicitud de Cotización**

Fecha de la transacción	✓	Tipo de transacción (local o al exterior)	✓
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓	Forma de pago	✓
Usuario o empleado que realizó la Transacción	✓	Referencia de documentos relacionados	✓
Nombre y código del proveedor	✓	Fecha de entrega de los artículos o mercadería	✓
Lugar de entrega de la mercadería o Artículos	✓	Autorización de la transacción	✓
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓	Costo unitario de artículos solicitados o comprados	✓
Cantidad de artículos solicitados o Comprados	✓	Valor total de la transacción	✓
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓	Usuario o empleado que solicito la transacción	✓

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE VERIFICACIÓN DE DATOS EN FORMAS
UTILIZADAS (PAPEL O MAGNÉTICO)
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -3 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	25/02/13
REVISADO POR	ISAF	27/02/13

Nombre o código de la forma: _____ Orden de compra

Fecha de la transacción	✓	Tipo de transacción (local o al exterior)	✓
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓	Forma de pago	✓
Usuario o empleado que realizó la Transacción	✓	Referencia de documentos relacionados	✓
Nombre y código del proveedor	✓	Fecha de entrega de los artículos o mercadería	✓
Lugar de entrega de la mercadería o Artículos	✓	Autorización de la transacción	✓
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓	Costo unitario de artículos solicitados o comprados	✓
Cantidad de artículos solicitados o Comprados	✓	Valor total de la transacción	✓
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓	Usuario o empleado que solicito la transacción	✓

4
 Nombre o código de la forma: _____ Constancia de Recepción de Mercadería 

Fecha de la transacción	✓	Tipo de transacción (local o al exterior)	✓
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓	Forma de pago	✓
Usuario o empleado que realizó la Transacción	✓	Referencia de documentos relacionados	✓
Nombre y código del proveedor	✓	Fecha de entrega de los artículos o mercadería	✓
Lugar de entrega de la mercadería o Artículos	✓	Autorización de la transacción	✓
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓	Costo unitario de artículos solicitados o comprados	✓
Cantidad de artículos solicitados o Comprados	✓	Valor total de la transacción	✓
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓	Usuario o empleado que solicito la transacción	✓



4

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE VERIFICACIÓN DE DATOS EN FORMAS
UTILIZADAS (PAPEL O MAGNÉTICO)
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A - 3 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	25/02/13
REVISADO POR	ISAF	27/02/13

Nombre o código de la forma: _____ Reporte de ingreso a la bodega o almacén _____

Fecha de la transacción	✓	Tipo de transacción (local o al exterior)	✓
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓	Forma de pago	✓
Usuario o empleado que realizó la Transacción	✓	Referencia de documentos relacionados	✓
Nombre y código del proveedor	✓	Fecha de entrega de los artículos o mercadería	✓
Lugar de entrega de la mercadería o Artículos	✓	Autorización de la transacción	✓
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓	Costo unitario de artículos solicitados o comprados	✓
Cantidad de artículos solicitados o Comprados	✓	Valor total de la transacción	✓
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓	Usuario o empleado que solicito la transacción	✓

4
 Nombre o código de la forma: _____ Orden de pago _____ 

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



4

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE VERIFICACIÓN DE DATOS EN FORMAS
UTILIZADAS (PAPEL O MAGNÉTICO)
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -3 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	25/02/13
REVISADO POR	ISAF	27/02/13

Nombre o código de la forma: _____ Reporte de ingreso a la bodega o almacén

Fecha de la transacción	✓	Tipo de transacción (local o al exterior)	✓
Número correlativo que identifique el documento y la transacción	✓	Forma de pago	✓
Usuario o empleado que realizó la Transacción	✓	Referencia de documentos relacionados	✓
Nombre y código del proveedor	✓	Fecha de entrega de los artículos o mercadería	✓
Lugar de entrega de la mercadería o Artículos	✓	Autorización de la transacción	✓
Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados	✓	Costo unitario de artículos solicitados o comprados	✓
Cantidad de artículos solicitados o Comprados	✓	Valor total de la transacción	✓
Unidad de medida de artículos solicitados o comprados	✓	Usuario o empleado que solicito la transacción	✓

Conclusión: Estas cédulas están destinadas para realizar un chequeo del cumplimiento de las características de identificación, registro y control de las formas (papel o electrónico) utilizadas en el procedimiento del ciclo de egresos-compras. Según lo observado en los documentos adjuntos se puede concluir que las formas utilizadas en el procedimiento del ciclo de egresos-compras cumplen con las características generales de control e identificación de las mismas.

“SWEET VICTORIES, S.A”
FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTERVIENEN EN EL
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -4 1/9	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO	ISAF	05/02/13
POR		

La empresa para lograr sus actividades de producción cuenta con procesos y procedimientos de egresos-compras donde están involucrados los departamentos de compras y tesorería, dentro de sus principales funciones es la adquisición de materiales y suministros, bienes, muebles, servicios para cubrir las necesidades de la empresa, a su vez se debe planificar la disponibilidad de fondos para pagar los compromisos adquiridos. Para obtener los materiales y suministros se debe prestar atención al precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y pago para beneficiar a la entidad.

A continuación se presentará la estructura organizacional de los departamentos involucrados en el ciclo de egresos-compras:

“SWEET VICTORIES, S.A”

**FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTERVIENEN EN EL
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

P. T. No.	A -4 2/9	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO POR	ISAF	05/02/13



Título del puesto: Gerente de Compras

Inmediato superior: Gerente Financiero

Subalternos: Secretaria-asistente de gerencia, jefe de compras, gestor de compras, Jefe de Bodega y Coordinador de Materiales.

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

Atribuciones

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

Autoriza todas las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTERVIENEN EN EL
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -4 3/9	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO POR	ISAF	05/02/13



Título del puesto: Jefe de Compras

Inmediato superior: Gerente de Compras

Subalternos: Gestores de compras

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

Atribuciones

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

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTERVIENEN EN EL
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012



P. T. No.	A -4 4/9	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO POR	ISAF	05/02/13

Título del puesto: Gestor de Compras

Inmediato superior: Jefe de Compras

Subalternos: Ninguno

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

Atribuciones

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

Revisar facturas pendientes de pago de proveedores.

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTERVIENEN EN EL
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.		A -4 5/9	
		INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA		04/02/13
REVISADO POR	ISAF		05/02/13



Título del puesto: Jefe de bodega

Inmediato superior: Gerente de Compras

Subalternos: Coordinador de materiales

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

Atribuciones

- ✓ Mantiene niveles de inventarios óptimos de acuerdo a objetivos de la empresa, vigilando las condiciones que permitan el resguardo de las materias primas y otros productos.
- ✓ Comunicación con el resto de departamentos para suministrar materiales.
- ✓ Supervisar las operaciones que realiza el coordinador de materiales.
- ✓ Supervisar el inventario de materiales de bodega para mantener el control de las existencias.

Informar y generar reportes sobre materias primas, suministros y otros materiales del flujo que interviene dentro de **las actividades de la empresa.**

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTERVIENEN EN EL
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012



P. T. No.	A -4 6/9	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO POR	ISAF	05/02/13

Título del puesto: Coordinador de materiales

Inmediato superior: Jefe de bodega

Subalternos: Ninguno

Naturaleza del puesto: Asiste al jefe de bodega, en mantener un nivel óptimo de existencias y almacenamiento; realizando listas de existencia de lo que se encuentra en bodega, además de recibir, revisar y digitar lo que ingresa a bodega.

Atribuciones

- ✓ Verificar existencia de mercadería cuando un departamento solicita productos.
- ✓ Contacta vía telefónica a transportistas para dar seguimiento a pedidos en tránsito hacia las bodegas de la empresa.
- ✓ Verifica contra copia de la o/c y factura que los materiales recibidos sean efectivamente los solicitados.
- ✓ Recibe los materiales y coordina los traslados diarios de mercadería solicitados a la planta de producción.
- ✓ Verifica contra copia de la o/c y factura que los materiales recibidos sean efectivamente los solicitados.
- ✓ Elabora nota de ingreso cuando entran nuevos productos a bodega
- ✓ Registrar en el sistema las entradas y salidas de mercadería.

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTERVIENEN EN EL
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -4 7/9	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO	ISAF	05/02/13
POR		



Título del puesto: Jefe de tesorería

Inmediato superior: Gerente financiero

Subalternos: Asistente de cuentas por pagar y asistente de caja y bancos

Naturaleza del puesto: Coordinar y supervisar las operaciones del departamento de tesorería tales como flujos de caja, bancos y vencimiento de facturas velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la administración.

Atribuciones

- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar las actividades del departamento de tesorería.
- ✓ Mantener el control del flujo de fondos con el fin de determinar la disponibilidad presupuestaria en gastos de operación
- ✓ Presentar informes sobre la situación financiera de Sweet Victories S.A.
- ✓ Coordinar con el gerente financiero la previsión de pagos para contar con la disponibilidad de recursos.

Dirige, coordina y supervisa los flujos de caja y bancos.

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTERVIENEN EN EL
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -4 8/9	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO POR	ISAF	05/02/13



Título del puesto: Asistente de cuentas por pagar

Inmediato superior: Jefe de tesorería

Subalternos: Ninguno

Naturaleza del puesto: Gestionar el proceso de cuentas por pagar a proveedores y otras entidades que lo requieran. También tiene a su cargo la emisión de los estados de cuenta y .conciliación de los proveedores.

Atribuciones

- ✓ Revisar las facturas según las políticas establecidas para las mismas.
- ✓ Preparar facturas y cálculos.
- ✓ Procesar las facturas de proveedores, notas de débito, crédito, revisión e inclusión.
- ✓ Presentar informes de estados de cuenta de los proveedores de la empresa.

Mantener actualizada la información de facturas para proveer datos oportunos cuando se requiera.

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
FUNCIONES DEL PERSONAL QUE INTERVIENEN EN EL
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -4 9/9	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO POR	ISAF	05/02/13



Título del puesto: Asistente de caja y bancos

Inmediato superior: Jefe de tesorería

Subalternos: Ninguno

Naturaleza del puesto: Gestiona los flujos de caja y bancos tales como retiros, tratamientos y custodia de efectivo. Además, se encarga de elaborar los comprobantes de pago así como la documentación correspondiente.

Atribuciones

- ✓ Apoyar al jefe de tesorería en la verificación de operaciones que involucren a caja y bancos.
- ✓ Recepcionar y archivar los recibos por cancelación de pagos diversos.
- ✓ Digitar los reportes del departamento de tesorería
- ✓ Registrar operaciones bancarias.
- ✓ Elaborar los reportes de ingresos de recaudación por bancos y agencias.
- ✓ Elaborar los comprobantes de pago.
- ✓ Elaborar los reportes de facturas de proveedores para su **análisis y toma de decisiones.**

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
NORMAS Y POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO DEL CICLO
DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -5 1/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO POR	ISAF	05/02/13



POLÍTICAS GENERALES: Las principales políticas que se manejan en el ciclo de egresos-compras se detallan a continuación:

1. Ejecutar y supervisar las compras de materiales y productos garantizando la eficiente aplicación de los recursos mediante la adquisición oportuna de los bienes en las mejores condiciones de precios, pago, calidad, soporte técnico y garantía. Todas estas condiciones son respaldadas por escrito mediante cotizaciones, facturas, órdenes de compra y contratos de compraventa.
2. Niveles de autorización según el monto previo a autorizar una orden de compra

Literal	Monto	Responsable de la autorización.
a)	Q0.00 – Q5,000.00	Gestor de Compras
b)	Q5,000.00 – Q10,000.00	Jefe de Compras
c)	Q10,000.00 – Q30,000.00	Gerente de Compras
d)	Q30,000.00 – más	Junta Directiva
e)	Inmuebles	Junta Directiva con visto bueno de la Asamblea de Accionistas

3. Las órdenes de compra cuyo monto sea superior a la cantidad de Q10,000.00, deben ser revisada por Jefe de Compras y autorizada por el Gerente de Compras.
4. Adquirir los materiales o productos directamente con los proveedores, evitando intermediarios y negociando las condiciones más favorables de pago.
5. Para toda compra deben solicitarse como mínimo tres cotizaciones, considerando posibilidad de descuento por volumen y pronto pago, garantía, tiempo de entrega, y forma de pago.
6. Toda compra deberá hacerse con previa autorización del Gerente del departamento solicitante, así como del jefe de compras.
7. Anualmente en el mes de diciembre será levantado un inventario físico de existencias, a fin de verificar que estas coincidan con los registros y los niveles esperados.

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
NORMAS Y POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO DEL CICLO
DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012



P. T. No.	A -5 2/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO POR	ISAF	05/02/13

8. Sólo se recibirá mercancía de proveedores que estén de acuerdo a las facturas, precios y condiciones pactadas en el pedido.
9. Se deberá hacer del conocimiento del proveedor que de no cumplir con la entrega en la fecha convenida, se le cancelará la compra y se le adjudicará el pedido al proveedor que haya obtenido el segundo lugar en el cuadro comparativo de cotizaciones.
10. El tiempo máximo convenido con el proveedor para el tiempo de entrega de la mercadería en una compra es de 15 días.

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

- ✓ Toda compra, debe iniciar su trámite con una Requisición de Compra debidamente autorizada.
- ✓ Toda solicitud de compra o requisición de compra necesita ser revisada electrónicamente por parte del coordinador de materiales, verificando si hay existencia.
- ✓ Para toda requisición de compras debe ser cotizada con al menos tres proveedores.
- ✓ Toda orden de compra debe ser sometida por la persona designada a su debida aprobación, con su respectivo precio y proveedor asignado.
- ✓ Toda requisición autorizada deberá ser convertida a una orden de compra.
- ✓ La recepción de materiales es realizada por el coordinador de materiales.
- ✓ Debe confrontarse la factura y la orden de compra para comprobar que lo estipulado en ambos documentos coincide con lo entregado por el proveedor.
- ✓ Una vez recibidos los artículos o materiales debe generarse la nota de recepción.

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
NORMAS Y POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO DEL CICLO
DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	A -5 3/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	04/02/13
REVISADO	ISAF	05/02/13
POR		



- ✓ Las facturas de los proveedores deben cumplir los requisitos siguientes para la obtención de contraseñas para su respectivo trámite de pago:
 - Factura original
 - Fecha: 3 días después de su emisión.
 - Orden de compra y factura
 - Razón social
 - Nit
 - Nota de ingreso por parte del proveedor.
- ✓ La fecha para recibir la factura es menor o igual a 3 días de la fecha de emisión.
- ✓ No se recibirán facturas en el Departamento de Tesorería que no cumplan con los requisitos de los 2 puntos anteriores.

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN GENERAL
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	B-1 1/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	01/02/13
REVISADO POR	ISAF	02/02/13

ANTECEDENTES

La empresa Sweet Victories S.A., es una sociedad anónima, se encuentra ubicada en el departamento de Escuintla, su actividad es el comercio y distribución de dulces, con el paso del tiempo se convirtió en una empresa productora. Mediante su crecimiento acelerado se transforma en una empresa evolucionaria en su tecnología y se convierte en uno de los mayores productores de alimentos como dulces y galletas.

Como distribuidor de dulces tomó liderazgo dentro de la industria confitera de Guatemala entre los años 1999 al 2000, tomó el lugar como una de las empresas con mayor distribución de confites, para luego ser productora de alimentos de dulces y galletas para la cual ocupa un importante lugar en cuanto al volumen de producción de Guatemala.

Durante los últimos 10 años ha mantenido un desarrollo y crecimiento acelerado, introduce modernas plantas industriales y tecnología de punta que le ha permitido ser reconocida como una de las principales productoras en la región centroamericana.

PRODUCTOS QUE ELABORA

La empresa se dedica a la producción de dulces como bombones, dulces duros, dulces blandos, chicles y variedad de galletas waffles.

Las operaciones se desarrollan a través de tres (3) procesos operativos principales: Industrialización, comercialización y distribución. Estos se apoyan por otros procesos que incluyen: recursos humanos, finanzas, sistemas, control de calidad, mercadeo y trade marketing.

INDUSTRIALIZACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

El proceso de industrialización tiene a su cargo la producción de dulces y galletas de la mejor calidad; para ello se utiliza materia prima y tecnología avanzada para ser eficiente en el proceso de fabricación y empaque.

El proceso de comercialización es responsable en la venta local, este abarca el sistema “TAT” tienda a tienda, distribuidores, canales (supermercados) y de exportación en Centroamérica.

En lo que respecta al proceso de distribución se realiza mediante el envío del producto a las bodegas de producto terminado, al tener los pedidos se realiza la logística por medio de transporte con la responsabilidad que llegue la mercancía a su destino en el menor tiempo y buenas condiciones para su comercialización al consumidor final.

PRINCIPALES CLIENTES

Dentro de los clientes locales se encuentran supermercados, tiendas de conveniencia, distribuidores, tenderos, consumidor final y otros. Los mercados a los cuáles se exporta los productos son Centroamérica, República Dominicana y México.

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA NARRATIVA DE INFORMACIÓN GENERAL
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	B-1 2/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	01/02/13
REVISADO POR	ISAF	02/02/13

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

CPC

**“SWEET VICTORIES, S.A”
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

P. T. No.	B-2 1/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	02/02/13
REVISADO POR	ISAF	03/02/13

Nombre del procedimiento: Ciclo de egresos-compras

Hoja 1 de 2

Inicia: Unidad solicitante

Termina: Tesorería

Usuario	Puesto Responsable	Paso	Actividad
Solicitante	Persona interesada	1	La(s) persona(s) interesada(s) solicita los bienes y/o servicios requeridos a través de una pre-requisición. Si la solicitud proviene del departamento de producción, la necesidad de materiales surge con base a una programación de producción.
	Gerente de área	2	El gerente del departamento solicitante autoriza la pre-requisición de compra.
Bodega	Coordinador de Materiales	3	La pre-requisición se consulta con el coordinador de materiales para que revise si en inventario hay existencia para surtir el pedido. Si hubiese, no procede la pre-requisición de compra.
Solicitante	Persona interesada	4	Autorizada la pre-requisición, el departamento solicitante elabora la requisición de compra y la envía al departamento de compras. Ver B -3 página 90.
Departamento de compras	Gestor de Compras	5	Redacta y envía por medio de correo electrónico o fax a mínimo tres proveedores la cotización requerida. Ver B -4 1/4 página 91.
	Gestor de Compras	6	El gestor de compras elige la mejor opción de compra entre las respuestas enviadas por los proveedores. La mejor opción es elegida con base a la calidad, el tiempo de entrega y el precio del producto. Ver B -9 página 105
Departamento de compras	Gestor de Compras	7	El gestor de compras elabora la orden de compra, la cual se traslada al gerente de compras para su autorización. Ver B -4 4/4 página 94.
	Gerente de Compras	8	Autoriza la orden de compra Ver B -5 1/2 página 95. Ver B -9 página 104

“SWEET VICTORIES, S.A”
PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	B-2 2/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	02/02/13
REVISADO POR	ISAF	03/02/13

Nombre del procedimiento: Ciclo de egresos-compras

Hoja 2 de 2

Inicia: Unidad solicitante

Termina: Tesorería

Usuario	Puesto Responsable	Paso	Actividad
Departamento de compras	Gestor de Compras	9	El gestor de compras recibe el expediente autorizado y la envía vía fax o correo electrónico a proveedor elegido.
		10	Verifica la mercadería sea el solicitado en la orden contra factura (original y copia) con su respectiva orden de compra.
Bodega	Coordinador de Materiales	11	Ingresa el material al sistema. Ver B -6 3/3 página 100
		12	Entrega factura al proveedor, certifica ingreso de la mercadería a recepción con una nota de recepción. Ver B -6 2/3 página 99
Recepción	Recepción	13	Verifica los requisitos que debe contener la factura para su trámite respectivo. Si estas cumplen con lo requerido traslada al Gestor de Compras
Departamento de compras	Gestor de compras	14	Revisa factura y la envía a recepción Ver B -5 2/2 página 97
	Recepción	15	Recibe factura y emite contraseña de pago. Ver B -7 1/2 página 101
Tesorería	Asistente de Cuentas por Pagar	16	Verifica la factura, precio, fecha, valores contra orden de compra e ingresa a sistema de cuentas por pagar.
	Asistente de Caja y Bancos	17	Emite reporte de pago a proveedores. Selecciona por vencimiento.
	Jefe de Tesorería	18	Aprueba los pagos de facturas vencidas.
	Asistente de caja y bancos	19	Realiza el pago. Ver B -7 2/2 página 102
Conclusión			Ver cédula B -9 página 105

B -3

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	B-4 1/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	11/02/13
REVISADO POR	ISAF	12/02/13

Objetivo de la forma: Obtener precios recientes de productos necesitados para comparar precios de diferentes proveedores y seleccionar la mejor opción de compra.

Personal encargado: **Elaboración** **Revisión** **Aprobación**
 Gestor de compras



Solicitud de cotización No.: 00000001

Guatemala, 10 de junio de 2008

Requisición No.: 000001 Código del proveedor: 000785

Nombre del proveedor: Quimiprova, Sociedad anónima

Dirección: 13 Avenida 7-41 zona 12 Ciudad Tel. 2460-1269

Fax. 2477-6259 Correo electrónico: ventas@quimiprova.com

CPC

CPC

Cantidad solicitada	Descripción	Unidad
89,385	Glucosa	Kg
16,972	Colorante vegetal	L



Condiciones de pago: _____

Lugar de entrega: _____

Tiempo de entrega: 21 JUL 2009

Encargado de compras

 Luis Arturo Mejía



Original: Proveedor

Copia: Departamento de compras

4

Nota: Al proveedor se le envía una carta para solicitarle los precios como se muestra a continuación

**“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

P. T. No.	B-4 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	11/02/13
REVISADO POR	ISAF	12/02/13



Carta de solicitud de precios

CPC

CPC

Guatemala, 10 de junio de 2008

Señor:
Carlos Manuel Rivera Cardona
Quimiprova SA
Ciudad
Señor Rivera:

Me dirijo a usted cordialmente, deseándole éxitos en sus labores cotidianas y al mismo tiempo para solicitarle se sirva enviar vía fax o correo electrónico el listado de precios que se manejan en Quimiprova relativos a los siguientes materiales.

Cantidad solicitada	Descripción	Unidad
89,385	Glucosa	Kg
16,972	Colorante vegetal	L

Así mismo, le agradeceríamos nos informe acerca de las condiciones de pago y fecha de entrega del material en caso de ser solicitado su servicio. Sin otro particular me suscribo.

Luis Arturo Mejía
Gestor de compras



4

Nota: La carta de Solicitud de Precios fue enviada a tres proveedores diferentes, así: Transquímicos de Guatemala, S. A., Empresa Coquin, S. A. y a Quimiprova, S. A., ésta última es la que se muestra en esta cédula.

**“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

P. T. No.	B-4 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	11/02/13
REVISADO POR	ISAF	12/02/13

Quimiprova SA
13 Avenida 7-41 zona 12
Tels. 2460-1259 2477-6259
Guatemala CA

Respuesta del proveedor

CPC

Guatemala, 12 de junio de 2009

Señor:
Luis Arturo Mejía
Sweet Victories SA
Ciudad
Señor Mejía:

De acuerdo a su solicitud del día diez de junio corriente, respecto a los precios manejados en Quimiprova, tengo el agrado de enviarle la cotización especificado.

Cantidad solicitada	Descripción	Unidad	Costo Unitario
89,385	Glucosa	Kg	*****
16,972	Colorante vegetal	L	Q 0.37

Así también adjunto cotización detallada de los materiales requeridos para que usted conozca los por menores necesarios y tome la decisión que más se adecúe a sus necesidades. En ella se menciona que las condiciones de pago son: al contado con un 5% de descuento y al crédito con 30 días máximo para cancelarlo. El tiempo de entrega se estima en 20 días hábiles. Sin otro particular y deseándole éxitos en sus labores cotidianas me suscribo.

Atentamente


 Carlos Manuel Rivera
 Ejecutivo de ventas

Nota: Una carta similar a ésta fue recibida de los tres proveedores a los que se les solicito información relacionada con los materiales requeridos. La mejor opción de compra fue presentada por Quimiprova, S. A., por tal razón en esta cédula únicamente se presenta dicha respuesta del proveedor

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	B-5 1/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	11/02/13
REVISADO POR	ISAF	12/02/13

Objetivo de la forma: Ordenar la compra de productos requeridos

Personal encargado: **Elaboración**
 Gestor de compras

Revisión

Aprobación
 Gerente de compras

✓ D 1/4



Orden de compra No. 000002

Fecha: 09 de junio de 2010
 Nombre del proveedor: Quimipriva, S.A.
 Material para ser entregada en: Área de recepción
 Responsable del material: Luis Arturo Mejía

Requisición: 000001
 Código del proveedor: 000785
 Forma de pago: Crédito 30 días
 Ref. Requisición: CF 00001

CPC

E	Línea	Código	Descripción	Unidad	Cantidad solicitada	Costo Unitario	Valor Q.
C	1	16712	Glucosa Equivalente a 2960 bolsas de 50kg	Kg	148,000	0.69	28,468.84
C	2	16718	Colorante vegetal Equivalente a 29 tambores de 55 galones (162 kg)	L	6,007	1.22	7,375.96
Uso: Producción de dulces 2008-2009						Sub-total	35,844.80
						IVA	4,301.38
						Total	40,146.18

SOLICITADO POR: Alejandro Cárdenas Navarro
 NOTA: Material se recibe solamente con copia de factura

Autorizado por: Eduardo Herrera

PAGADO
 Cheque: 00064232
 BANCO Pro Agro

RECIBIDO
 21 JUL 2009

Sweet Victories
 Compras

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	B-6 3/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	12/02/13
REVISADO POR	ISAF	13/02/13

Objetivo de la forma: Reportar el ingreso de la mercadería al departamento de contabilidad.
Personal encargado:

Elaboración	Revisión	Aprobación
Encargado de bodega	Encargado de bodega	Encargado de bodega



Reporte de ingreso al almacén: No. 012936

Guatemala, 21 de julio de 2009

CPC

Por este medio hago constar que el día de hoy ingresaron a esta bodega los siguientes artículos según:
Orden de compra No: 0140728 **Elaborado por:** Luis Arturo Mejía (Departamento de compras)
Factura No.: 0004561 Y **Nota de entrega No.:** 002936 **De:** Quimiprova S.A.

Cantidad	Descripción	Equivalente a	Consto unitario	Precio Unitario	Valor
148,000	Glucosa	2960 bolsas	0.69	Q. 34.50	Q28,468.84
6,007	Colorante vegetal	55 tambores	1.22	Q133,24	Q7,375.96
Observaciones:				IVA	Q4,031.37
				TOTAL	Q. 40,146.18

Sweet Victories
21 Jul 2009
Material recibido de bodega

Elaborado por:
 Saúl Ramírez
 Encargado de bodega _____

Sweet Victories
21 Jul 2009
COMPRAS RECIBIDO

Sweet Victories
Contabilidad

4

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA ANALÍTICA DE DOCUMENTOS
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	B-7 2/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	12/02/13
REVISADO POR	ISAF	13/02/13

Objetivo de la forma: Cancelar la deuda adquirida con el proveedor por la compra de bienes.
Personal encargado: **Elaboración** Contabilidad **Revisión** Contabilidad **Aprobación** Contabilidad

Sweet Victories, S.A.

BANCO DEL AGRO, S.A Cuenta No. 009-061016-7 Cheque
 GUATEMALA, C.A. No. **521605**
LUGAR Y FECHA: _____ Q. **176,073.32**
PAGO A LA ORDEN DE: Quimiprova S.A.
SUMA DE: Ciento setenta y seis mil setenta y tres quetzales con 32/100

 Firma autorizada Firma autorizada
 13::0000000115::0080310144:05216059: **NO NEGOCIABLE**

CPC

DESCRIPCIÓN DEL PAGO

Pago de la deuda pendiente por compra de productos químicos 2008-2009

CUENTA NO.	CONCEPTO	DEBE	HABER
	CKS 99-2008-07-250		
99-2131-P000719	Quimiprova S.A.	Q. 176,073.32	
99-1121-7759	Banco del Agro, S.A.		Q. 176,073.32
Hecho por: mbarrios	Revisado	Autorizado	Recibí conforme
			Día 12 Mes 08 Año 09



4

“SWEET VICTORIES, S.A”
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DEL CICLO DE
EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.		B-8 1/2	
		INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA		02/02/13
REVISADO POR	ISAF		03/02/13

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

Figura

Descripción

Terminal (inicio o fin): indica el inicio o terminación del flujo.

Documento: representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas.

Operación: representa la realización de una actividad relativa a un procedimiento.

Inspección o revisión: cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.

Flechas: indican la secuencia del proceso.

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE CONCLUSIONES DEL PROCEDIMIENTO DE
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	B-9	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	06/02/13
REVISADO POR	ISAF	06/02/13

Después de observar el procedimiento del ciclo de egresos-compras con base a la evaluación de los controles, políticas y funciones de los departamentos involucrados, según cédulas narrativas presentadas anteriormente, se determinaron las áreas críticas y de riesgo, así:

- Inadecuada segregación de funciones: El gestor de compras selecciona la mejor opción de compra entre las respuestas enviadas por los proveedores.
- Incumplimiento las funciones del personal: El jefe del departamento de compras no participa en el procedimiento del ciclo de egresos-compras, es decir, no autoriza ningún tipo de documento relacionado con la compra. No obstante que su función primordialmente es coordinar y supervisar que se efectúe en forma correcta el proceso de adquisición de mercaderías o productos, además debe de ser él el que autoriza una compra cuando exceda una cantidad establecida dentro de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Duplicidad de funciones: El gestor de compras revisa la factura cuando esta ya fue revisada por recepción. Esta duplicidad se presenta en los pasos del 13 al 16 en el procedimiento del ciclo de egresos-compras.

↪ B-8
2/2 No. 1

↪ B-8
2/2 No. 2

↪ B-8
2/2 No. 3

Conclusión: Con base en la revisión y evaluación efectuada en el ciclo de egresos-compras, en la cual se aplicaron técnicas y procedimientos establecidos en el programa de trabajo de auditoría, se concluye que en el procedimiento del ciclo de egresos-compras la adquisición de bienes y servicios, es adecuado, excepto por las áreas críticas mencionadas anteriormente, se realizarán sugerencias para mejorar dichos hallazgos, plasmándose ello en el informe final.



Lic. Isabela Arango

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE ACTIVIDADES
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	C-1 1/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	16/02/13
REVISADO POR	ISAF	18/02/13

A	Recepción de la pre-requisición de compra	-	0.5
B	Revisión y validación de la necesidad de compra	A	0.5
C	Devolución de la pre-requisición de compra autorizada	B	0.5
D	Recepción de la requisición de compra al solicitante	C	2
E	Traslado de la requisición de compra al gestor de compras	D	0.5
F	Elaboración de la cotización de compra	E	0.5
G	Envío de la cotización de compra a los proveedores	F	2
H	Recepción de las respuestas de cotización	G	5
I	Análisis y elección de la mejor opción de compra	H	3
J	Elaboración de la orden de compra	D, I	2
K	Traslado de la orden de compra para revisión y autorización	J	0.5
L	Envío de la orden de compra autorizada al proveedor	K	2
M	Confirmación de la orden de compra	L	0.5
N	Realización de la compra	L, M	0.5
O	Recepción de la mercadería comprada y factura en la bodega o almacén	N	15
P	Revisión de la mercadería comprada	L, O	2
Q	Elaboración de la constancia de recepción de mercadería	O	0.5
R	Ingreso formal de la mercadería a bodega y elaboración del reporte de ingreso	P	2
S	Entrega de factura y nota de recepción (copia) por parte del proveedor.	R	3
T	Revisión por parte del gestor de compras	S	0.5
U	Emisión de contraseña de pago por parte de recepción	Q	0.5
V	Envío de la orden de pago y factura de compra al departamento de Tesorería en cuentas por pagar.	U	0.5
W	Registra factura a cuentas por pagar	V	2
X	Selección de facturas a pago de proveedores por vencimiento	W	0.5
Y	Aprobación de pagos de facturas vencidas	X	0.5
Z	Emisión de cheque y voucher	Y	3

Nota: Los tiempos utilizados en esta prueba son un estimado del tiempo real invertido

**“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE ACTIVIDADES
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

P. T. No.	C-1 2/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	16/02/13
REVISADO POR	ISAF	18/02/13

GRÁFICA DE RECORRIDO						Actual	Propuesto	Economica
SECCION O DEPARTAMENTO:		Ciclo de egresos-compras		Operaciones		13		
HECHO POR:		Jennifer Paola Pivaral Aguirre		Inspecciones		3		
FECHA:		02/02/13		Traslados		8		
Proceso				Demoras		2		
Se inicia en: Departamento solicitante				Almacenes				
Se termina en: Tesorería				Distancia (metros)				
hombre ()		Material ()		Tiempo (horas-hombre)				
Metodo: ()		Actual (X)						
Propuesta ()								
Total						26		
No.	DESCRIPCION	c a n t i d a d	d i s t a n c i a	t i e m p o	SIMBOLOGIA	OBSERVACIONES		
					○ □ ▶ D ▽			
1	Recepción de la pre-requisición de compra			0.5	○			
2	Revisión y validación de la necesidad de compra			0.5	○			
3	Devolución de la pre-requisición de compra autorizada			0.5	○			
4	Recepción de la requisición de compra al solicitante			2	○			
5	Traslado de la requisición de compra al gestor de compras			0.5	○			
6	Elaboración de la cotización de compra			0.5	○			
7	Envío de la cotización de compra a los proveedores			2	○			
8	Recepción de las respuestas de cotización			5	○			
9	Análisis y elección de la mejor opción de compra			3	○			
10	Elaboración de la orden de compra			2	○			
11	Traslado de la orden de compra para revisión y autorización			0.5	○			
12	Envío de la orden de compra autorizada al proveedor			2	○			
13	Confirmación de la orden de compra			0.5	○			
14	Realización de la compra			0.5	○			
15	Recepción de la mercadería comprada y factura en la bodega o almacén			15	○			
16	Revisión de la mercadería comprada			2	○			
17	Elaboración de la constancia de recepción de mercadería			0.5	○			
18	Ingreso formal de la mercadería a bodega y elaboración del reporte de ingreso			2	○			
19	Entrega de factura y nota de recepción (copia) por parte del proveedor.			3	○			
20	Revisión por parte del gestor de compras			0.5	○			
21	Emisión de contraseña de pago por parte de recepción			0.5	○			
22	Envío de la orden de pago y factura de compra al departamento de Tesorería en cuentas por pagar.			0.5	○			
23	Registra factura a cuentas por pagar			2	○			
24	Selección de facturas a pago de proveedores por vencimiento			0.5	○			
25	Aprobación de pagos de facturas vencidas			0.5	○			
26	Emisión de cheque y voucher			3	○			
Total				43				

Nota: Los tiempos utilizados en esta prueba son un estimado del tiempo real invertido

“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE ACTIVIDADES
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	C-1 3/3	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	16/02/13
REVISADO POR	ISAF	18/02/13

GRAFICA DE RECORRIDO PROPUESTO PARA EL CICLO DE EGRESOS-COMPRAS

SECCION O DEPARTAMENTO:		Ciclo de egresos-compras		Operaciones		Actual	Propuesto	Economica
HECHO POR:		Jennifer Paola Pivaral Aguirre		Inspecciones				8
FECHA:		02/02/13		Traslados				3
Proceso				Demoras				2
Se inicia en: Departamento solicitante				Almacenajes				3
Se termina en: Tesorería				Distancia (metros)				
hombre ()		Material ()		Tiempo (horas-hombre)				
Metodo: ()		Actual ()						
Propuesta (X)								
Total								16

No.	DESCRIPCION	c a n t i d a d	d i s t a n c i a	t i e m p o	SIMBOLOGIA					OBSERVACIONES	
					○	□	▶	D	▽		
1	Recepción de la pre-requisición de compra, revisión, validación y devolución de la misma			1.5	○						Tiempo en días
2	Recepción de la requisición de compra al solicitante			2	○						
3	Traslado de la requisición de compra al gestor de compras y elaboración de la cotización de compra			1	○						
4	Envío de la cotización de compra a los proveedores			2	○						
5	Recepción de las respuestas de cotización			2	○						
6	Análisis y elección de la mejor opción de compra			1.5		□					
7	Elaboración de la orden de compra y traslado para revisión y autorización			1					D		
8	Envío de la orden de compra autorizada al proveedor			1	○						
9	Confirmación de la orden de compra y realización de la misma			1					▶		
10	Recepción de la mercadería comprada y factura en la bodega o almacén			5	○						
11	Revisión de la mercadería comprada, elaboración de constancia de recepción, ingreso y entrega de factura			1		□					
12	Revisión por parte del gestor de compras, emisión de contraseña de pago y envío de orden de pago a Tesorería			1		□					
13	Registra factura a cuentas por pagar			2					D		
14	Selección de facturas a pago de proveedores por vencimiento			0.5					D		
15	Aprobación de pagos de facturas vencidas			0.5					▶		
16	Emisión de cheque y voucher			3	○						
Total				22							

Nota: Los tiempos utilizados en esta prueba son un estimado del tiempo real invertido

**“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE CONCLUSIONES
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

P. T. No.	C-2 1/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	SMVA	13/03/13
REVISADO POR	ISAF	16/03/13

Conclusión: Después de observar el proceso de compras para el ciclo de egresos-compras, se concluye que el tiempo total del procedimiento de compra, recepción y pago de la mercadería es de (43) cuarenta y dos días y medio; el tiempo se determinó con base en la ruta crítica o cadena de actividades, y la actividad que consume más tiempo es la recepción de la mercadería en la bodega por parte del proveedor, por consiguiente el retraso implica la demora en todo el procedimiento.

Por tal razón la gerencia de operaciones debe revisar las políticas establecidas en las compras para que los tiempos de entrega de la mercancía sean de beneficio para la empresa, en cuanto al trámite de compras, recepción, cotización y orden de compra es relativamente corto, por lo que se podrían sistematizar las actividades siguientes:

1. Al realizar el análisis de las cédulas **C-1 1/3** de las actividades del ciclo de egresos compras, se determinó que las actividades de literales A-G se realizan en 6.5 días. Al implementar soluciones tecnológicas de comunicación en tiempo real para la optimización de recursos y automatización de procesos se podría reducir a 2 días, máximo 3, en cuanto a revisiones, validaciones y/o autorizaciones e información para gestionar la compra.
2. En la literal H, sobre la recepción de la respuesta de la cotización, se tiene un tiempo estimado real invertido de 5 días, se consideró que dentro de las políticas de negociación o requerimiento al proveedor se debe reducir máximo 2 días para que el ciclo se agilice.
3. En la literal I, análisis de la mejor opción de compra, como se observa en la cédula **B-2 2/2** paso No. 6, el gestor de compras es el responsable de elegir la mejor opción y sus niveles de autorización según las normas y políticas de la empresa. Al realizar la actividad por 3 días, se sugiere reducir el tiempo a 1 día, no se justifica el tiempo empleado actualmente debido que la persona responsable de llevar a cabo el proceso de compras y selecciona la mejor oferta. Además se propone ampliar a 1.5 días en caso que se necesitara la autorización dependiendo de quién autorice según la política establecida.



Licda. Sharon Velásquez

**“SWEET VICTORIES, S.A”
CÉDULA DE CONCLUSIONES
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

P. T. No.	C-2 2/2	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	SMVA	13/03/13
REVISADO POR	ISAF	16/03/13

4. Las actividades de literales J-N, se realizan en 5.5 días. Al igual que en el punto 1 se podría reducir a 2 días, máximo 3, por las revisiones, validaciones y/o autorizaciones e información para gestionar la compra.
5. En las actividades de literales P-S se realizan en 7.5 días por el personal de bodega que no dependen de otro departamento. Se considera que las actividades se realizan inmediatamente luego de la recepción de la mercadería, se tiene que revisar, elaborar la constancia y entregar la factura sellada al proveedor, en el mismo momento de la entrega del producto optimizándolo a 0.5 días como máximo y de 1 día como máximo en relación a la actividad R, el ingreso formal de la mercadería, entiéndase al sistema.
6. En las actividades de las literales T- se determinó que existe duplicidad de funciones según el hallazgo No. 3, por lo consiguiente las actividades se realizan en 1.5 días se recomienda reducir a 1 día porque la entrega de la factura por parte del proveedor no depende de la empresa.
7. En conclusión para lograr la optimización de los tiempos mínimos o máximos de las sugerencias del punto 1 al 6 se recomienda seguir lo especificado en dichos puntos. Además se sugiere automatizar las actividades que ahora son manuales para reducir el tiempo a un mínimo posible manteniendo los aspectos de seguridad y control en la empresa. **D 3/4**



Licda. Sharon Velásquez

**“SWEET VICTORIES, S.A”
BORRADOR DEL INFORME FINAL
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

P. T. No.	D 2/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	20/03/13
REVISADO POR	ISAF	21/03/13

Referencia B -2 2/2 C -1 1/3 B -7 2/2 **Observación No.** **03**
Página 90 Página 106 Página 102

Hallazgo **Duplicidad de funciones entre Recepción y el Gestor de Compras**

Causa Se determinó en el Procedimiento del Ciclo de Egresos-Compras la duplicidad de funciones en relación a la recepción de la factura por parte del proveedor. Esto se evidencia específicamente en los pasos del 13 al 16 del procedimiento en el cual el Gestor de Compras autoriza la factura cuando esta ya fue revisada según las políticas establecidas para su recepción y trámite de pago. Esta situación puede ser provocada porque la capacitación al personal fue recibida de tal forma que los procedimientos fueron enseñados de la misma manera que lo hicieron sus antecesores y nunca se dio una revisión al procedimiento del Ciclo de Egresos-Compras.

Efecto Esto provoca retrasos innecesarios al realizar pasos repetitivos, lo que conlleva a la ineficiencia del procedimiento.

Recomendación Realizar las gestiones necesarias para eliminar los pasos repetitivos en las partes indicadas para así fortalecer la eficiencia del procedimiento del ciclo de egresos-compras y con esto obtener una mejora operativa.

Referencia C -1 1/3 **Observación No.** **04**
Página 106

Hallazgo **Incumplimiento de las políticas del tiempo de entrega de mercadería por parte del proveedor**

Causa Dentro del ciclo de egresos-compras se determinó en el diagrama de actividades que el plazo de entrega de la mercadería por el proveedor es de 15 días, por consiguiente esta actividad en el diagrama es la que más tiempo consume. Esta situación es por falta de revisión en los tiempos de entrega por parte del proveedor que afecta directamente la secuencia de actividades de dicho ciclo, con ello no se logra la eficiencia y eficacia de las actividades del ciclo.

Efecto Esto provoca la demora, atraso e incumplimiento en procesos vitales de la empresa.

Recomendación Revisar las normas y políticas del procedimiento del ciclo de egresos-compras actuales por parte de la gerencia de operaciones para reducir el tiempo de entrega de la mercadería por parte del proveedor de 15 a 5 mínimo u 8 días máximo según el artículo solicitado y así lograr eficacia y eficiencia en el ciclo para la optimización del tiempo y recursos empleados.

“SWEET VICTORIES, S.A”
BORRADOR DEL INFORME FINAL
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	D 3/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	20/03/13
REVISADO POR	ISAF	21/03/13

Referencia	C-1 1/3 Página 106	C -2 1/2 Página 109	C -2 2/2 Página 110	Observación No.	05	
Hallazgo	Optimización en los tiempos de realización en las actividades del ciclo de egresos-compras					
Causa	La secuencia de las actividades de revisión, validación y/o autorización, elección de la mejor compra e ingreso del producto al sistema son actividades que generan tiempo ocioso en la que se describen a continuación:					
Efecto	Descripción				Tiempo Real	Tiempo recomendado
	Al realizar el análisis de las cédulas D-1 1/3 de las actividades del ciclo de egresos-compras, se determinó que las actividades de literales A-G demuestran.				6.5 días	2-3 días
	En la literal H, sobre la recepción de la respuesta de la cotización, se consideró que dentro de las políticas de negociación o requerimiento al proveedor se puede reducir hasta:				5 días	2 días
	En la literal I, análisis de la mejor opción de compra, como se observa en la cédula B-2 2/2 paso No. 6, el gestor de compras es el responsable de elegir la mejor opción y sus niveles de autorización según las normas y políticas de la empresa. No se justifica el tiempo empleado actualmente debido que la persona responsable de llevar a cabo el proceso de compras y selecciona la mejor oferta				3 días	1-1.5 días

“SWEET VICTORIES, S.A”
BORRADOR DEL INFORME FINAL
CICLO DE EGRESOS-COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

P. T. No.	D 4/4	
	INICIALES	FECHA
HECHO POR	JPPA	20/03/13
REVISADO POR	ISAF	21/03/13

Referencia	C-1 1/3 Página 106	C -2 1/2 Página 109	C -2 2/2 Página 110	Observación No.	05	
Hallazgo	Optimización en los tiempos de realización en las actividades del ciclo de egresos-compras					
Efecto	Descripción			Tiempo	Tiempo recomendado	
	Las actividades de literales J-N podría reducir por las revisiones, validaciones y/o autorizaciones e información para gestionar la compra.			5.5 días	2-3 días	
	En las actividades de literales P-S el personal de bodega que no dependen de otro departamento. Se considera que las actividades se realizan inmediatamente luego de la recepción de la mercadería, se tiene que revisar, elaborar la constancia y entregar la factura sellada al proveedor, en el mismo momento de la entrega del producto.			7.5 días	0.5-1 días	
	En las actividades de las literales T-V se determinó que existe duplicidad de funciones.			1.5 días	1 día	
	Tiempo optimizado			22 días		
Recomendación	Se recomienda implementar sistemas informáticos para la agilización de las actividades que garanticen la consistencia, disponibilidad, confidencialidad y seguridad de la información para la optimización operativa en cuanto a la reducción de tiempos y así aprovechar de mejor manera el recurso humano, tiempo y económico.					

4.3.5 Informe Final

Sweet Victories S.A. Auditoría Operacional

Informe Final

Guatemala, 30 de marzo de 2013

Auditoría operacional practicada en la empresa Sweet Victorires S.A., durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012

Licenciado
Alfredo Ariel Kant Arias
Presidente de la Junta Directiva

La actividad descrita se realizó durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013. En este documento se describen los hallazgos obtenidos, así como las recomendaciones sugeridas para corregir el problema.

I. LIMITACIONES DEL ALCANCE

No existieron factores o circunstancias que limitaran el desarrollo de nuestro trabajo de auditoría.

II. ANTECEDENTES

Con fecha 12 de febrero de 2013, la empresa Sweet Victories S.A. acordó con la Firma Albel Montenegro & Asociados realizar una Auditoría Operacional dentro de la empresa para evaluar las debilidades de la empresa.

III. OBSERVACIONES

Este apartado está destinado a la presentación de los hallazgos de Auditoría Operacional, los cuales se presentan con base en la información evaluada y analizada con anterioridad, señalando aquellos indicadores de fallas de eficiencia en la entidad.

1. Inadecuada segregación de funciones

Hallazgo

En el procedimiento del ciclo de egresos-compras el gestor de compras elige la mejor opción de compra entre las respuestas enviadas por los proveedores.

Esta situación se presenta debido a que la mayoría de compras son consideradas que pueden ser negociados por una persona capacitada como el gestor de compras. El riesgo al sostener esta situación provoca que el gestor al realizar las compras no evalúe correctamente los siguientes aspectos como calidad, tiempo de entrega o precio del producto y conlleve a adquirir algún tipo de factor desfavorable en los aspectos mencionados.

Recomendación

Cumplir de manera adecuada lo indicado en la política No. 2 de las Normas y Políticas del Procedimiento del Ciclo de Egresos-Compras en relación a los niveles de autorización previo a la adquisición del producto para evitar riesgos y mantener la eficacia e integridad de dicho procedimiento. Se adjunta el flujograma con la intervención de los niveles de autorización para su mejor interpretación.

2. Incumplimiento de las Funciones del Jefe de Compras

Hallazgo

Con base en el procedimiento del ciclo de egresos-compras se determinó que el Jefe de Compras no tiene participación en dicho procedimiento, en cuanto a revisar o aprobar Órdenes de Compra.

Esta situación puede presentarse por falta de conocimiento sobre las funciones del personal de la empresa debido a una inadecuada divulgación de las mismas. Esto provoca que el Gerente de Compras realice funciones que no le competen así dejando fuera del procedimiento al Jefe de Compras cuando ésta es una de sus atribuciones esenciales según lo establecido en las Funciones del Personal del Procedimiento del Ciclo de Egresos-Compras.

Recomendación

Divulgar de manera adecuada dentro del personal involucrado en el procedimiento del ciclo de egresos-compras la información referente a las políticas de la empresa para dar cumplimiento eficaz en dicho procedimiento.

3. Duplicidad de funciones entre Recepción y el Gestor de Compras

Hallazgo

Se determinó en el Procedimiento del Ciclo de Egresos-Compras la duplicidad de funciones en relación a la recepción de la factura por parte del proveedor. Esto se evidencia específicamente en los pasos del 13 al 16 del procedimiento en el cual el Gestor de Compras autoriza la factura cuando esta ya fue revisada según las políticas establecidas para su recepción y trámite de pago.

Esta situación puede ser provocada porque la capacitación al personal fue recibida de tal forma que los procedimientos fueron enseñados de la misma manera que lo hicieron sus antecesores y nunca se dio una revisión al procedimiento del Ciclo de Egresos-Compras. Esto provoca retrasos innecesarios al realizar pasos repetitivos, lo que conlleva a la ineficiencia del procedimiento.

Recomendación

Realizar las gestiones necesarias para eliminar los pasos repetitivos en las partes indicadas para así fortalecer la eficiencia del procedimiento del ciclo de egresos-compras y con esto obtener una mejora operativa.

4. Incumplimiento de las políticas del tiempo de entrega de mercadería por parte del proveedor

Hallazgo

Dentro del ciclo de egresos-compras se determinó en el diagrama de actividades que el plazo de entrega de la mercadería por el proveedor es de 15 días, por consiguiente esta actividad en el diagrama es la que más tiempo consume.

Esta situación es por falta de revisión en los tiempos de entrega por parte del proveedor que afecta directamente la secuencia de actividades de dicho ciclo, con ello no se logra la eficiencia y eficacia de las actividades del ciclo. Esto provoca la demora, atraso e incumplimiento en procesos vitales de la empresa.

Recomendación

Revisar las normas y políticas del procedimiento del ciclo de egresos-compras actuales por parte de la gerencia de operaciones para reducir el tiempo de entrega de la mercadería por parte del proveedor de 15 a 5 mínimo u 8 días máximo según el artículo solicitado y así lograr eficacia y eficiencia en el ciclo para la optimización del tiempo y recursos empleados.

5. Optimización en los tiempos de realización en las actividades del ciclo de egresos-compras

La secuencia de las actividades de revisión, validación y/o autorización, elección de la mejor compra e ingreso del producto al sistema son actividades que generan tiempo ocioso en la que se describen a continuación

Hallazgo - Recomendación

- ✓ Al realizar el análisis de las cédulas **C-1 página 105** de las actividades del ciclo de egresos-compras, se determinó que las actividades de literales A-G se pueden reducir de 6.5 días a 2 o 3 días máximo.
- ✓ En la literal H, sobre la recepción de la respuesta de la cotización, se consideró que dentro de las políticas de negociación o requerimiento al proveedor se puede reducir de 5 a 2 días.
- ✓ En la literal I, análisis de la mejor opción de compra, como se observa en la cédula **B-2 2/2 paso No. 6**, el gestor de compras es el responsable de elegir la mejor opción y sus niveles de autorización según las normas y políticas de la empresa. No se justifica el tiempo empleado actualmente debido que la persona

responsable de llevar a cabo el proceso de compras y selecciona la mejor oferta. Por ello se recomienda reducir de 3 a 1 o 1.5 días máximo.

- ✓ Las actividades de literales J-N podría reducir por las revisiones, validaciones y/o autorizaciones e información para gestionar la compra. Por ello, se determinó que estas actividades se pueden reducir de 5.5 a 2-3 días.
- ✓ En las actividades de literales P-S el personal de bodega que no dependen de otro departamento. Se considera que las actividades se realizan inmediatamente luego de la recepción de la mercadería, se tiene que revisar, elaborar la constancia y entregar la factura sellada al proveedor, en el mismo momento de la entrega del producto. Por estas razones se determinó que se puede reducir de 7.5 a 0.5 o 1 día máximo.
- ✓ En las actividades de las literales T-V se determinó que existe duplicidad de funciones. Para optimizar el proceso, quitando la redundancia de actividades, el tiempo se puede reducir de 1.5 a 1 día.

Con estas optimizaciones se pueden ahorrar hasta 24.5 días, lo que reduciría el tiempo del procedimiento del ciclo de egresos-compras de 43 a 22 días. Se recomienda implementar sistemas informáticos para la agilización de las actividades que garanticen la consistencia, disponibilidad, confidencialidad y seguridad de la información para la optimización operativa en cuanto a la reducción de tiempos y así aprovechar de mejor manera el recurso humano, tiempo y económico.

A continuación se presenta un flujograma sugerido para el procedimiento del ciclo de egresos-compras

IV. CONCLUSIONES

La Empresa Sweet Victories S.A. presenta debilidades operativas que deben ser corregidas si se quiere promover la eficiencia y eficacia operativa y reducir el riesgo que los intereses de la empresa se vean afectados a raíz de problemas, irregularidades o fraudes internos. Dichas debilidades son originadas principalmente por:

1. Falta de divulgación de las políticas de la empresa.
2. Políticas potencialmente peligrosas para los tiempos del ciclo de egresos-compras.
3. Falta de optimización de tiempo en el ciclo de egresos-compras

V. RECOMENDACIONES GENERALES

1. La Gerencia General y de operaciones emitan instrucciones con el objeto que se corrijan las deficiencias detalladas en el informe presente, fijándole un plazo de diez días hábiles contados a partir del día siguiente de recepción de este informe.
2. Sobre la atención de las recomendaciones así como las medidas implementadas para subsanar las inconsistencias, a la gerencia de operaciones acompañado copia de los documentos de respaldo.

Atentamente:



Licda. Valentina Victoria Albel Carrillo
Socia Directora de la Firma
Albel Montenegro & Asociados

Conclusiones

1. Las empresas productoras de dulces, mantienen un constante crecimiento en sus operaciones debido a sus procesos DE industrialización, comercialización y distribución, mismo que pueden convertirse en lentos, burocráticos difíciles y engorrosos para su realización con ello atrasando todas las actividades debido a la falta de procedimientos adecuados.
2. El ciclo de egresos-compras dentro de las actividades administrativas es relevante para una empresa, en este ciclo es donde nace la necesidad de un bien y finaliza con el pago del mismo. Al no efectuarse los procedimientos eficientemente pone en riesgo la operatividad y buen funcionamiento de los procesos en toda la empresa, por consiguiente un sistema deficiente de control pone en riesgo la actividad del negocio en marcha.
3. La entidad objeto de estudio, cuenta con un ciclo de egresos-compras definido, que el procedimiento establecido es apropiado ya que permite obtener las mejores condiciones de compra en benéfico de la institución. Existen controles internos diseñados y aprobados por el órgano de dirección superior, para prevenir y detectar errores e irregularidades operacionales, sin embargo existen ciertas debilidades como: la inadecuada segregación de funciones, incumplimiento de las funciones del personal, duplicidad de funciones, incumplimiento de las políticas, debido a estas debilidades el ciclo de egresos no cumple la eficacia y eficiencia que pretende la empresa.

Recomendaciones

1. Las autoridades superiores de las empresas productoras de dulces, no deben limitarse a evaluar los controles internos financieros y contables, sino extenderse hacia los procesos operativos de la entidad y evaluar su gestión administrativa y los controles que intervienen, que permita una mayor eficacia y eficiencia operativa para lograr los objetivos de dichos procedimientos.
2. El Contador Público y Auditor evalúe la eficiencia operativa del ciclo de egresos-compras mediante una auditoria operacional, que permita identificar deficiencias administrativas y riesgos específicos. Esto con el propósito de determinar la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como el cumplimiento de normas, procedimientos y políticas establecidas que permitan operar de manera eficaz y eficiente para la optimización de los recursos para disminuir costos.
3. Para beneficiar a la empresa se debe fortalecer los controles internos diseñados para el efecto, capacitar constantemente al personal, revisar, mejorar y actualizar las normas y políticas de los procedimientos que intervienen en dicho ciclo, así como implementar y promover un ambiente óptimo de trabajo para el mejor desempeño de las operaciones y su oportuna divulgación de las actividades. Así mismo, las diferentes personas involucradas en el procedimiento de egresos-compras, deben poner en práctica todas las recomendaciones, que se incluyeron en el Informe Final de Auditoría Operacional, con el propósito de corregir las deficiencias detectadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arens Alvin A. 2007. Auditoría un enfoque integral 11ª Ed. México. Pearson Educación. 800 págs.
2. Arens, A., Elder, R. J., Beasley, Mark. 1997. Auditoría: Un enfoque integral 11va. Edición. México. Pearson Educación. 500 págs.
3. Benavides Pañeda, Raymundo Javier (2003). *Administración*. México: McGraw - Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 354 págs.
4. Blanco Luna, Yanel. 2003. Normas y procedimientos de la auditoría integral. Ecoe ediciones. 324 págs.
5. Bueno Campos, Estuardo. 1996. Los principios de la Auditoría Operativa. Colombia. Revista Contaduría. Universidad de Antioquia. 137 págs.
6. Castillo C., Delgado D., Mendez J., Ojeda C., Retana N. 2006. La Auditoría Operacional-administrativa y el contador público. Informe final de seminario. Instituto politécnico Nacional México D.F . 213 p.
7. Cepeda, Gustavo (1997). *Auditoría y Control Interno*. Colombia: Mcgraw Hill. 234 págs.
8. Chocojay Alvarez, Jaime Martín. 2005. La importancia de los papeles de trabajo en la Auditoría Operacional en una casa emisora de tarjeta de crédito. Tesis Lic. CPA. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias económicas. 147 p.
9. Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría IMCP. 2008. Boletín No. 1 Esquema básico de la Auditoría Operacional. 6 págs.
10. Congreso de la República de Guatemala. -- Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus Reformas. -- Guatemala: Ediciones ALENRO. -- 202 páginas.
11. Congreso de la República de Guatemala. -- Código de Trabajo, Decreto Número 1441 y sus Reformas. -- Guatemala: Ediciones ALENRO. -- 168 páginas.
12. Congreso de la República de Guatemala. -- Código Tributario, Decreto 6-91 y sus Reformas. -- Guatemala: Ediciones ALENRO. -- 80 páginas.

13. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus Reformas. -- Guatemala: Ediciones ALENRO. -- 67 páginas
14. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y sus Reformas. -- Guatemala Ediciones ALENRO. -- 61 páginas.
15. Congreso de la República de Guatemala. -- Ley del Impuesto sobre Productos Financieros, Decreto 26-95. -- Guatemala: Tipografía Nacional. -- 4 páginas
16. García Echeverría, Santiago. 1994. Introducción a la economía de la empresa. Díaz de Santos. España. Ediciones Díaz de Santos. 390 págs.
17. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. -- Guía de Auditoría Interna número uno. Conceptos Básicos y Objetivos de Auditoría Interna. --Guatemala: El Instituto, 2005. -- 11 páginas.
18. Instituto mexicano de contadores públicos y auditores. 2005. Boletines Emitidos por la C.A O. México. 75 págs.
19. Instituto Mexicano de Contadores Públicos/Comisión de Auditoría Operacional – Boletines de Auditoría Operacional – México: El Instituto, mayo 2005 – 75 páginas.
20. Jolín Chavez, Cesar Javier. 2011. Auditoría operacional a los procesos contables relacionados con la generación y presentación de información financiera por el departamento de contabilidad en una empresa que vende artículos electrónicos. Tesis Lic. CPA. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias económicas. 246 p.
21. Juan Ramón Santillana González. 2002. Auditoría Interna Integral, Administrativa, Operacional y Financiera. 2da. Edición. México. International Thomson. 415 págs.
22. Lemus Peña, Carlos Ronaldo. 2007. Auditoría interna a los ciclos de tesorería y egresos-compras en una línea aérea internacional. Tesis Lic. CPA. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias económicas. 132 p.

23. Mas J., Ramio C. y Ramio C. La Auditoría Operativa en la Práctica. Alfaomega y Marcombo. 416 págs.
24. Matías Montes, Siomara Cristina. 2005. Análisis de los estados financieros a través de ciclos de transacciones, con fines fiscales y tributarios. Tesis Lic. CPA. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias económicas. 163 p.
25. Orieta, Salvador y Castillo, José. 1978. Auditoría de operaciones. Editorial IEE. 87 págs.
26. Pirir Elvira, Ana Lucía. 2011. Auditoría operacional al departamento de créditos y cobros de una empresa comercializadora de llantas. Tesis Lic. CPA. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias económicas. 181 p.
27. Roldan de Morales, Esperanza. 2001. Recopilación de Auditoría por Ciclos. Departamento de publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
28. Roldan de Morales, Esperanza. 2007. Auditoría Operacional, Material de apoyo para el curso de Auditoría IV
29. Rucal Solis, Luis Armando. 2010. Auditoría operacional en el departamento de tesorería, de una entidad de microfinanzas. Tesis Lic. CPA. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias económicas. 142 p.
30. Santiago Mansilla, Selvin Eduardo. 2007. Procedimiento del control interno, en el área de ingresos y egresos de efectivo de una empresa de servicios de producción. Tesis Lic. CPA. Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias económicas. 145 p.
31. The Institute of Internal Auditors. 2011. COSO. Guatemala. Diapositivas.
32. Thierauf, Robert. 1984. Auditoría administrativa: Con cuestionarios de trabajo. Editorial Limusa S.A. De C.V. 275 págs.
33. Universidad de San Carlos de Guatemala / Facultad de Ciencias Económicas /Escuela de Auditoría / Supervisión de Tesis. -- Material de apoyo para las Pláticas de Orientación para la Elaboración de Tesis. -- Guatemala, 2002. -- 57 páginas

WEBGRAFÍA

34. Definición.de. 2013. Definición de eficiencia. Consultado el 25 de agosto de 2013 (en línea). Disponible en: <http://definicion.de/eficiencia/>
35. Definición.de. 2013. Definición de productividad. Consultado el 25 de agosto de 2013 (en línea). Disponible en: <http://definicion.de/productividad/>
36. Enciclopedia de Economía. 2012. Empresa Privada. Consultado el 21 de agosto de 2013 (en línea). Disponible en: <http://www.economia48.com/spa/d/empresa-privada/empresa-privada.htm>
37. Enciclopedia de Economía. 2012. Empresa Pública. Consultado el 21 de agosto de 2013 (en línea). Disponible en: <http://www.economia48.com/spa/d/empresa-publica/empresa-publica.htm>
38. Laura. 2008. La auditoría a través del computador. Consultado el 25 de agosto de 2013 (en línea). Disponible en: <http://systemsofinformation.blogspot.com/2008/09/la-auditara-travs-del-computador.html>