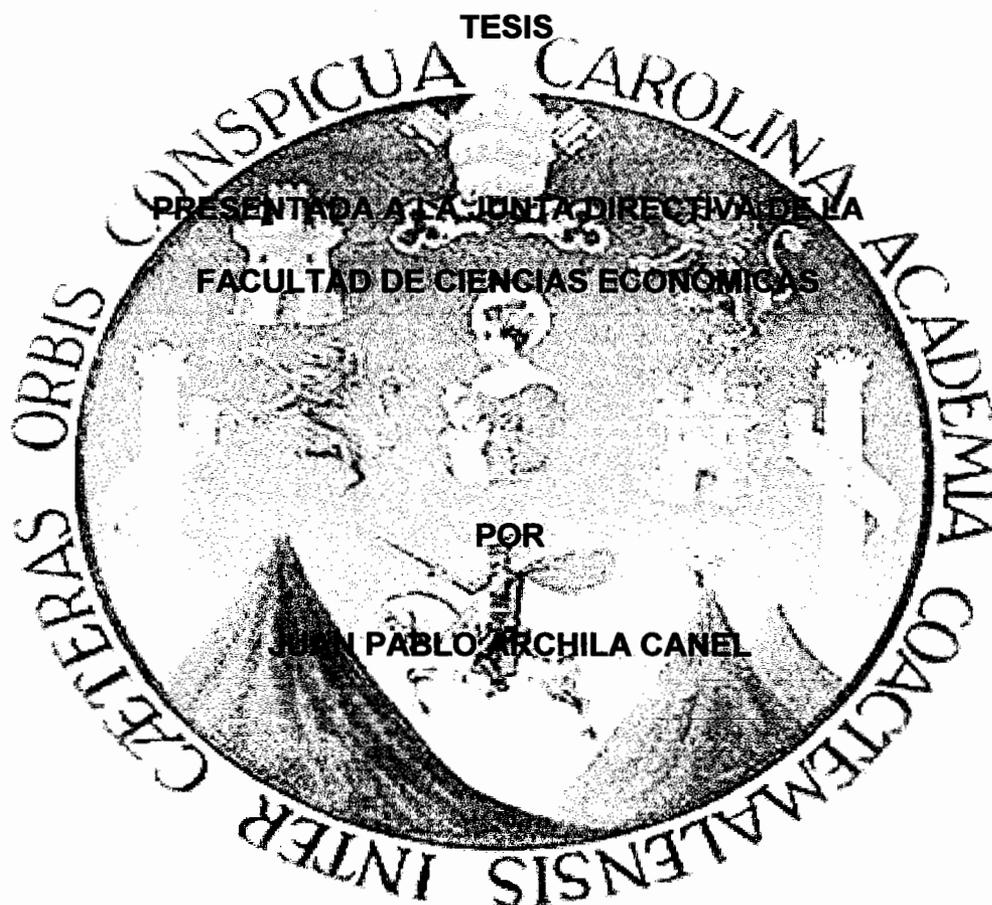


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE
SUMINISTROS Y MATERIALES DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE
CARDAMOMO”**

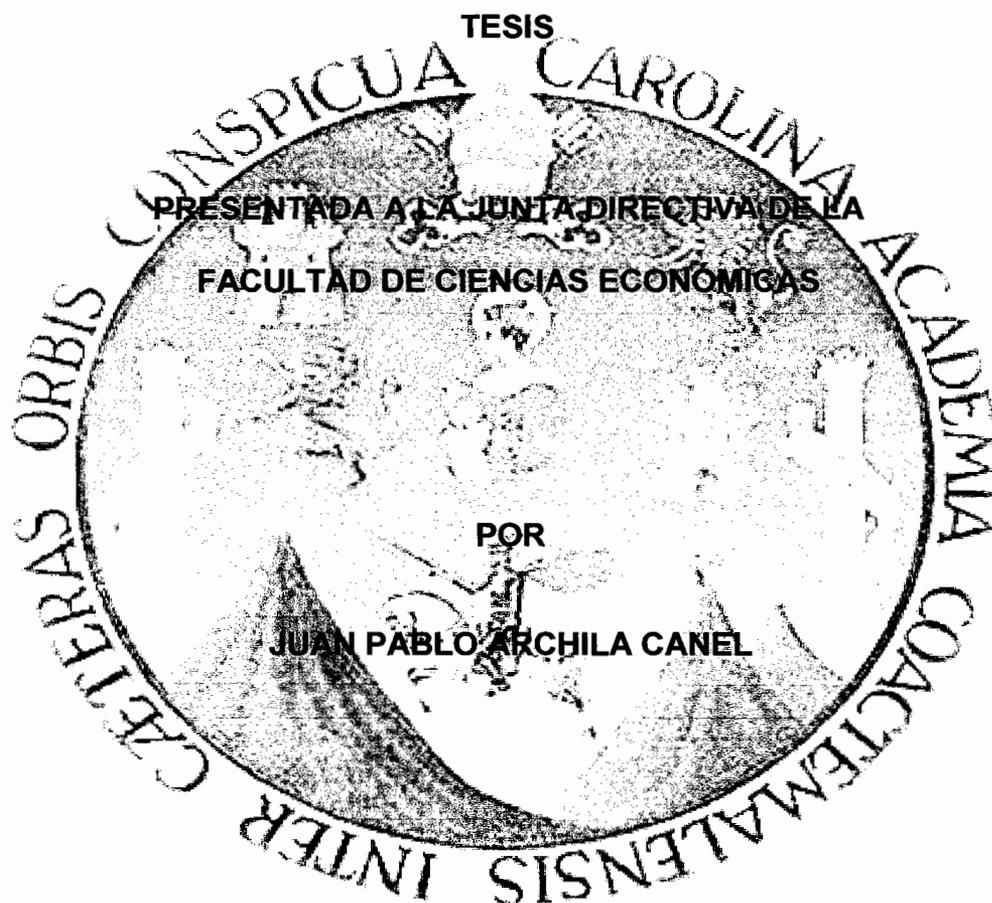


**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, AGOSTO 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE
SUMINISTROS Y MATERIALES DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE
CARDAMOMO”**



**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, MAYO 2014

49

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
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**

AREA DE MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
ÁREA DE CONTABILIDAD	Lic. José Rolando Ortega Barreda
ÁREA DE AUDITORÍA	Lic. Msc. Albaro Joel Girón Barahona

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Rubén Eduardo del Águila Rafael
SECRETARIO	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
EXAMINADOR	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado

Lic. Carlos R. Mauricio García

Contador Público y Auditor Colegiado No. 4328

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

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

Ciudad de Guatemala 10 de octubre de 2013

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

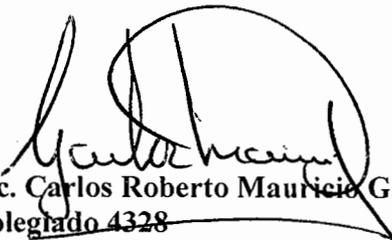
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia No. DIC.AUD.272-2012, emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno Juan Pablo Archila Canel, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado **AUDITORIA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE SUMINISTROS Y MATERIALES DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CARDAMOMO**, el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

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

Atentamente,



Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Colegiado 4328

CMG



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE JULIO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 11-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de julio de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 108-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORIA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE SUMINISTROS Y MATERIALES DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CARDAMOMO", que para su graduación profesional presentó el estudiante JUAN PABLO ARCHILA CANEL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE REYNOLDO SECALDA MORALES
DECANO



Sr. Juan Pablo Archila Canel

Ingrid
PREVISALDO

DEDICATORIA

A DIOS

Por todas las bendiciones que ha derramado sobre mi y cada uno de los miembros de mi familia.

A MI PADRE

Ricardo Alberto Archila Vallejo (QEPD) por sus enseñanzas y consejos, que crearon en mí el deseo de superación.

A MI MADRE

Josefina Canel Solís Vda. de Archila, por su comprensión y apoyo incondicional en todo momento y esas palabras de aliento en los momentos difíciles que fueron primordiales en este camino que hoy termina. Gracias Mamita!!

A MIS HERMANOS

Karla, Ricardo y Marlon por su apoyo también incondicional en todo momento.

A MIS SOBRINOS

Melanie, Andrea, María Fernanda y Gerber, que esta meta cumplida sirva de ejemplo para ustedes.

A MI PRIMOS

Por su apoyo, en especial a Leticia Canel, por toda la ayuda que siempre me ha brindado.

A MIS AMIGOS

A todos gracias por su apoyo y cariño

A LA

Escuela de Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas de la Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
EMPRESA EXPORTADORA DE CARDAMOMO	1
1.1 Antecedentes del Cardamomo.....	1
1.1.1 Antecedentes del cardamomo en Guatemala.....	1
1.2 Cardamomo	1
1.2.1 Cultivo- cosecha y principales usos del cardamomo.....	2
1.3 Centro de producción y transformación, planta procesadora de cardamomo.....	3
1.4 Comercialización de la producción de cardamomo guatemalteco a nivel mundial.....	5
1.4.1 Mercado.....	5
1.5 La empresa exportadora de cardamomo en Guatemala.....	6
1.5.1 Definiciones.....	6
1.5.2 Organización legal y fiscal de la empresa exportadora de cardamomo.....	6
1.5.2.1 Organización.....	6
1.5.2.2 Aspectos fiscales relevantes.....	7
1.6 Proceso de exportación de cardamomo	17
CAPÍTULO II	
LA GESTIÓN DE COMPRAS	20
2.1 Definición.....	20
2.1.1 Importancia de la Gestión de Compra.....	20
2.2 Departamento de Compras.....	21
2.2.1 Definición.....	21
2.2.2 Características del Departamento de Compras.....	22
2.3 Estructura Organizacional del Departamento de Compras.....	22
2.3.1 Organización del Departamento.....	22
2.3.2 Ubicación del Departamento de Compras dentro de la Estructura de una Empresa.....	24
2.4 Objetivos del Departamento de Compras.....	24
2.5 Funciones del Departamento de Compras.....	24
2.6 Perfil del Personal de Compras.....	26

2.6.1	Características del Comprador Actual.....	27
2.7	Política de Compras.....	27
2.7.1	Políticas de Fuentes de Abastecimiento.....	28
2.7.2	Política de Especificaciones de Producto.....	28
2.7.3	Política de Precio y Calidad	29
2.7.4	Política de Investigación y Desarrollo.....	29
2.7.5	Política de Ética.....	29
2.7.6	Política de Compras Anticipadas.....	29
2.8	Procedimiento de Compras.....	30
2.8.1	Generalidades del Procedimiento.....	30
CAPÍTULO III		
AUDITORÍA OPERACIONAL EN LA GESTIÓN DE COMPRAS.....		
3.1	Generalidades de la Auditoría.....	37
3.1.1	Definición de Auditoría.....	37
3.1.2	Objetivos de la Auditoría	37
3.1.3	Importancia de la Auditoría	39
3.1.4	Aceptación de un Trabajo de Auditoría	39
3.2	Fases de la Auditoría.....	40
3.2.1	Planificación de la Auditoría.....	40
3.2.1.1	Control Interno.....	41
3.2.1.2	Importancia del Control Interno.....	42
3.2.1.3	Los Componentes del Control Interno.....	42
3.2.2	Ejecución de una Auditoría.....	42
3.2.3	Informe de Auditoría.....	43
3.2.3.1	Otros Informes.....	44
3.3	Auditoría Operacional.....	45
3.3.1	Alcance.....	45
3.3.2	Definición.....	46
3.3.3	Objetivo	47
3.3.4	Importancia.....	47
3.3.5	Características de la Auditoría Operacional.....	48
3.3.6	Diferencias con otros tipos de Auditoría.....	48
3.3.6.1	Diferencias entre La Auditoría Financiera La Auditoría Operacional y Auditoría Administrativa	49

3.3.7 Técnicas de Auditoría Operacional.....	50
3.3.7.1 Diagrama de Flujo.....	50
3.4 Desarrollo de la Auditoría Operacional.....	53
3.4.1 Fases de la Auditoría Operacional.....	53
3.4.1.1 Estudio de la Entidad (Familiarización).....	53
3.4.1.2 Investigación y Análisis (Ejecución).....	57
3.4.1.3 Informe.....	59
3.5 Auditoría Operacional del Departamento de Compras.....	63
3.5.1 Familiarización.....	63
3.5.2 Investigación y Análisis.....	63
3.5.3 Resumen y discusión previa de los problemas detectados.....	64
3.5.4 Informe Final.....	64

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA OPERACIONAL EN LA GESTIÓN DE COMPRAS DE SUMINISTROS Y MATERIALES DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CARDAMOMO (CASO PRÁCTICO)

	66
4.1 Generalidades de la Empresa.....	67
A. Ubicación	67
B. Funciones de Cardamomo Export, S.A.	68
C. Productos que ofrece.....	69
D. Áreas Críticas o Débiles a Auditar.....	69
4.2 Propuesta de Servicios Profesionales.....	70
I Carta Propuesta.....	71
II Servicios de Auditoría.....	71
III Informes	73
IV Valor de Nuestros Servicios.....	73
4.3 Planeación de Auditoría Operacional.....	74
4.4 Familiarización	82
4.5 Investigación y Análisis	98
4.6 Diagnóstico de Auditoría Operacional	129
4.7 Informe.....	145
Conclusiones y Recomendaciones	161
Referencias Bibliográficas.....	164

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene por objetivo proporcionar una guía en la aplicación de la Auditoría Operacional en el proceso de Gestión de Compras de una Empresa Exportadora de Cardamomo, indicando que el proceso productivo y contable inicia desde el Departamento de Compras, por lo que adquiere una vital importancia la adquisición de suministros y materiales, así como también los servicios que se utilizan en la producción, haciendo énfasis que el resultado de un Departamento de Compras que no cumple con su función y sus objetivos, será reflejado en altos costos y bajos niveles de producción, por problemas de abastecimiento de los materiales necesarios, además de altas erogaciones de efectivo por evitar cumplir los procedimientos establecidos por la administración.

El enfoque aplicado corresponde al examen operativo de procesos definidos por la administración, también las consecuencias financieras que pudieran resultar de no seguir las políticas y normas establecidas por ésta, utilizando la Auditoría Operacional como una herramienta administrativa de análisis, buscando determinar los puntos críticos de la operación, identificando las oportunidades de mejora y presentando las recomendaciones que a juicio del auditor se consideran necesarias, con el fin de obtener una mayor eficiencia de la operación y la mejor utilización de los recursos disponibles, a través de la consecución de metas y objetivos trazados por la administración, mediante procedimientos claros y de conocimiento general, para obtener fluidez en la información y resultados acordes a los metas trazadas por la dirección.

El objetivo de la Auditoría Operacional es presentar una opinión sobre cómo se realiza la operación, haciendo énfasis en la eficiencia con que se han utilizado los recursos, basados en sus tres puntos principales: la eficiencia, economía y la efectividad en las operaciones. Estos principios son un gran aporte para hacer el análisis de los principales procesos de cualquier entidad, como se ve aplicado en la presente investigación.

El trabajo que se presenta se titula "Auditoría Operacional en el Departamento de Compras de Suministros y Materiales de una Empresa Exportadora de Cardamomo" estructurado en cuatro capítulos integrados de la siguiente forma.

El primer capítulo, presenta una breve reseña de la historia y cultivo del cardamomo en el país, así como también las generalidades de las compañías que se dedican a la exportación de este producto, relacionadas a su funcionamiento además de las ventajas fiscales que poseen.

En el capítulo dos, se da a conocer las generalidades y características de un Departamento de Compras, objetivos, funcionamiento, estructura, organización e importancia que toma durante el proceso de abastecimiento, así como las políticas internas que pueden aplicar en las entidades para realizar una gestión efectiva y como interactúa con otras dependencias de la compañía.

En el capítulo tres profundiza en el conocimiento de la Auditoría Operacional, metodología, estructura y su aplicación al departamento de compras.

En el capítulo cuatro se presenta el caso práctico, que contiene la guía de aplicación de una Auditoría Operacional al Departamento de Compras de Suministros y Materiales, desde el punto de vista de un auditor independiente, enfocada en el examen del proceso de compra vigente, mediante la determinación de la trazabilidad de la operación y en identificación de los puntos críticos, identificando las oportunidades de mejora y presentando las recomendaciones que se consideraron pertinentes.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la finalización del presente trabajo.

CAPÍTULO I

EMPRESA EXPORTADORA DE CARDAMOMO

1.1 ANTECEDENTES DEL CARDAMOMO:

Antecedentes del Cardamomo en Guatemala.

En Guatemala fue introducido en 1914 por el alemán Oscar Majus Kloeffer, quien trabajaba en la Finca Chinasayub (Flor Bonita) ubicada en Alta Verapaz, el pidió a su padre que era farmacéutico, que le enviara desde Alemania unas semillas de cardamomo, el cual era empleado para aromatizar medicinas.

1.2 CARDAMOMO

La planta original de la que se extrae el cardamomo tiene como nombre científico *Elettaria cardamomum*. Es una planta originaria de la India y de Sri Lanka, es una de las especias más antiguas del mundo de la cual se tienen las primeras referencias escritas en el año 1550 A.C. Es una planta perenne, que pertenece a la familia cingiberácea, puede llegar a medir de 2 a 5 metros, cada hoja mide de 60 a 80 centímetros de largo por 8 a 10 centímetros de ancho sus flores son de color blanco a verde pálido y violeta en el centro y su fruto es una cápsula, de color verde amarillento en su estado maduro y en cada una se localizan de 5 a 7 semillas, de color café oscuro, cada cápsula contiene un promedio de 18 semillas. Las variedades comerciales en Guatemala son originarias de la India y Ceilán (Sri Lanka), estas variedades se conocen como: Ceilán y Malabar. La primera es originaria de Ceilán y se caracteriza porque posee tallos cortos y gruesos, hojas grandes y anchas, su fruto es grande con

semillas de coloración café oscuro con tendencia grisácea. La variedad Malabar es originaria de la India, posee tallos largos y hojas delgadas, la forma del fruto es redonda y pequeña con semilla de coloración negra.

1.2.1 Cultivo- Cosecha y Principales usos del Cardamomo.

El cardamomo constituye un cultivo permanente no tradicional, este puede ser en cereza, pergamino u oro, crece en las montañas, toma entre 2 a 3 años para que se produzca la primera cosecha y de ahí en adelante la planta sigue produciendo de 12 a 25 años, dependiendo del cuidado y nutrición que reciba.

Ésta inicia entre los meses de junio y julio y finaliza entre marzo y abril del año siguiente, el fruto tierno es de color verde pálido, al madurar se torna verde oscuro ligero y al sobre-madurarse toma un color amarillento, después de la primera recolección ésta se realiza cada 20 a 40 días, según el IV Censo Nacional Agropecuario realizado en el año 2004, por el Instituto Nacional de Estadística indica lo siguiente :“Los mayores productores de cardamomo para el año agrícola que investigó el censo, se obtuvo los departamentos de Alta Verapaz con el 67.8% y el Quiché con 14.1% de la producción total de la república. Otros departamentos con producción significativa son Huehuetenango, con el 7.7%; e Izabal con el 4.0%. Los departamentos de Baja Verapaz, Escuintla, Suchitepéquez y el Progreso reportaron producción que en conjunto no alcanza no más del 6% de la producción nacional. Otro grupo de departamentos con producciones bajas de este cultivo las cuales al sumarlas no llegan al 1% de la producción del país.” (21:41).

El cardamomo puede ser utilizado esta en la comida, en la industria y en la medicina. En los alimentos es utilizado como condimento en las comidas asiáticas, en la medicina se utiliza para aliviar las molestias del sistema digestivo, para tratar problemas en las vías respiratorias y afecciones cardíacas, también el aceite es utilizado en aromaterapia, ya que este posee propiedades relajantes y en la industria sirve para la producción de artículos de higiene personal.

1.3 CENTRO DE PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN, PLANTA PROCESADORA DE CARDAMOMO.

Planta Procesadora de Cardamomo:

Definición:

Es la ubicación física, que cuenta con la tecnología y recurso humano necesario para realizar el proceso de transformación de cardamomo pergamino.

El proceso inicia en la compra del cardamomo en los centros de acopio, posteriormente se envía en sacos a la planta procesadora, es aquí donde se inicia el proceso de transformación; que consiste en limpiar cardamomo, quitar tierra, basura o piedras que pudiera contener, posteriormente pasa por maquinas seleccionadoras de granos que separan las distintas calidades ya pre-establecidas, sin embargo existen procesadoras que utilizan la selección en forma manual. A continuación se describe el proceso:

a) Compra:

La comercialización local de este producto no cuenta con ningún ente regulador y el precio depende directamente de la oferta y demanda. La unidad de medida utilizada para negociación es el quintal, sin embargo el precio se da por libra o por kilo. El producto es recibido en los centros de acopio, antes de efectuar la compra se realizan análisis al producto ofertado, estos incluyen estudio de calidad, tamaño y color, y aunque los resultados sean positivos no garantizan que cumpla con las calidades exigidas al final del proceso, posteriormente se traslada el producto a la planta procesadora para su transformación.

b) Primera Selección:

Recibido el producto en el centro productivo, pasa a una selección donde se clasifica según el color de granos, siendo estos verde, amarillo, café, y una

calidad llamada abierta. El producto que no lleva ninguna de estas calidades y se considera rechazado se puede convertir en polvo o en semilla (cardamomo oro).

c) Segunda Selección:

El producto pasa por una segunda selección, donde se extrae la basura y el polvo, en ésta se revisan las inconsistencias que pudiera presentar, posteriormente se realiza una clasificación en primera y segunda calidad a través de maquinaria electrónica que funciona por sensores ópticos seleccionando y clasificando el producto de acuerdo a la programación pre-establecida, esta garantiza una clasificación del grano y calidad exacta

d) Empaque:

El producto pasa por este proceso únicamente al momento de ser exportado, el material utilizado son las bolsas de propileno y las cajas de cartón corrugado, además al momento de ser empacado pasa por otros controles; como el detector de metales con el fin de que no vaya ningún elemento que no corresponda al grano dentro de las cajas. Las medidas utilizadas para empacar cardamomo son de 5kg y 40kg. El procedimiento de empaque consiste llenar bolsas con un peso aproximado de 5kg, posteriormente se pasan a básculas electrónicas, donde se confirma el peso, luego con una máquina se sellan las bolsas al vacío y por último se coloca en una caja de cartón que es cerrada con grapas, al momento de estar listas ocho cajas de producto como las que se mencionaron anteriormente, son colocadas en una caja de 40kg. nuevamente pasa por un proceso de sellado, con la diferencia que se le coloca fleje metálico siendo éste el indicador que el producto se encuentra listo para ser colocado en el transporte.

1.4 COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CARDAMOMO GUATEMALTECO A NIVEL MUNDIAL.

1.4.1 Mercado

De acuerdo con el Estudio de Mercado para el Cardamomo denominado “El Mercado Mundial para el Cardamomo” elaborado por United States Agency International Development (USAID), el Medio Oriente, Asia del Sur, Asia del Sureste y Europa son los mercados que más consumen el cardamomo. Arabia Saudita es el importador más grande de cardamomo, durante el período entre Ramadán (agosto) y Hajj (noviembre), el peregrinaje musulmán a la Meca, tiende a aumentar el consumo ya que entre uno y dos millones de musulmanes visitan el país durante este período de tres meses. En la Unión Europea, Alemania, los Países Bajos y el Reino Unido fueron los mayores importadores de cardamomo de Guatemala, como líder del mercado, la producción de cardamomo impacta los precios globales enormemente. Cuando la calidad y/o cantidad de la especie disminuye en Guatemala, los precios mundiales aumentan.

Las siguientes definiciones se refieren a las categorías guatemaltecas comunes:

- Jumbo Green son vainas extra grandes y verdes de cardamomo pequeño.
- Imperial Best Green son vainas verdes grandes.
- Fancy Green Extra son vainas verdes extra grandes.
- Fancy Green son vainas verdes medianas.
- Imperial Mixed Green son vainas grandes y verdes pálido.
- Mixed Green son vainas de diferentes colores.
- Mixed Green Split son vainas medianas, verdes y abiertas.
- Yellow Mixed son vainas medianas/grandes amarillas y cerradas.
- MYQ o Calidad Amarilla Variada es cardamomo mediano marrón claro listo para moler.
- Seeds es cardamomo sin cáscara.

1.5 LA EMPRESA EXPORTADORA DE CARDAMOMO EN GUATEMALA

1.5.1 Definiciones

- Empresa Exportadora:

La exportación puede definirse como la venta de mercancías o servicios de una empresa de un país (empresa exportadora) a otra de otro país. La empresa exportadora suministra una mercancía / servicio a la empresa importadora y ésta paga el valor de la mercancía / servicio objeto de la compraventa.

1.5.2 Organización Legal y Fiscal de la Empresa Exportadora de Cardamomo.

1.5.2.1 Organización:

La organización de las empresas exportadoras de semillas, en este caso el cardamomo, no difiere de las empresas comerciales en el país, se constituyen como sociedades, se inscriben en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, de igual forma se inscriben en la Administración Tributaria, quedando sujetas a todo lo contenido en el Código de Comercio, Código Tributario y leyes especiales que correspondan a la actividad de la compañía.

Al registrarse como exportador de cardamomo, necesita la autorización de la Ventanilla Única para las Exportaciones (VUPE). Esto consiste en la asignación de un código de exportador con el cual se obtendrán los permisos necesarios para exportar. En la actualidad se puede realizar la solicitud del código de exportador vía electrónica, por medio del portal web de VUPE.

Los documentos a presentar después de llenar los formularios en forma electrónica son los siguientes:

Patente de Comercio de Sociedad Anónima

Patente de Comercio de Empresa

Registro Tributario Unificado

Nombramiento del Representante Legal

Documento de Identificación del Representante Legal

Formato de Registro de Firma y Sello.

Copia de Factura Anulada o Autorización para emitir facturas.

La Ventanilla Única para las Exportaciones fue creada con el Acuerdo Gubernativo 790-86, en el año de 1986, centralizando todas las instituciones públicas relacionadas con la gestión de exportación en un solo lugar. En 1998 se emite un nuevo Acuerdo Gubernativo (575-98) mediante el cual se delega directamente la gestión administrativa de la VUPE a AGEXPRONT, y se crea el servicio electrónico de autorización de exportaciones.

1.5.2.2 Aspectos Fiscales Relevantes

Las empresas exportadoras de cardamomo, tienden a ser sujetos de supervisión directa por parte de la Administración Tributaria, por lo que el tema fiscal, se convierte en un tema primordial.

Los tributos de mayor relevancia, para este tipo de empresas son los siguientes:

IVA: Impuesto al Valor Agregado

ISR: Impuesto sobre la Renta

ISO: Impuesto de Solidaridad

Sin embargo no hay que restarle importancia a lo concerniente al Seguro Social.

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

La tasa impositiva de éste es el 12%, es importante mencionar que este tributo da un beneficio a los exportadores, ya que el Decreto 27-92 en su artículo No.23 indica lo siguiente.” Devolución del Crédito Fiscal: Los contribuyentes que

se dediquen a la exportación, presten servicios o vendan bien a personas exentas del impuesto, tendrán derecho a la devolución del crédito fiscal que se hubiera generado de la adquisición de insumos o por gastos directamente ligados por la realización de las actividades antes indicadas conforme lo que establezca el artículo 16 de esta ley. La devolución se efectuará por períodos impositivos vencidos acumulados, en forma trimestral, o semestral , el caso del procedimiento general y en forma mensual de conformidad con el procedimiento establecido en el artículo 25 de esta ley para los calificados en ese régimen “(9:1).

Existen 3 regímenes en los cuales se puede solicitar el crédito fiscal:

General:

Es el régimen en el cual se podrá solicitar el crédito fiscal las empresas que tengan un porcentaje de exportación menor del 50% en sus ventas anuales no puedan compensar el crédito fiscal con el débito fiscal de sus ventas locales. La solicitud de devolución es de forma trimestral o semestral.

Optativo:

Pueden solicitar la devolución los exportadores que superen el 50% del total de ventas anuales, la característica principal de este régimen consiste en que la solicitud del crédito fiscal, se realiza acompañada por un Dictamen de Contador Público y Auditor, evitando así la Auditoría Fiscal.

Especial: Los Exportadores que superen el 50% del total de ventas anuales, pueden solicitar la devolución bajo este régimen, en forma mensual calendario vencido hasta un monto del (75%) cuando el crédito fiscal no exceda de Q500,000.00 y de un (60%) cuando exceda a este valor.

En el caso de la unidad de análisis es utilizado el Régimen Especial haciendo solicitudes mensuales de IVA, sin embargo otras empresas exportadoras utilizan los otros 2 métodos autorizados, para la aplicación de las modificaciones en el Decreto 20-2006, que pueden beneficiar fiscalmente las empresas dedicadas a

la exportación son considerados también un Agente Retenedor de acuerdo con lo que indica la normativa en la figura de Agente de Retención de IVA, la cual en el artículo 1 indica que “ Las personas individuales o jurídicas que se inscriban ante la Administración Tributaria como exportadores habituales y que sus exportaciones mensuales en promedio sea de cien mil quetzales (Q.100,000.00) como mínimo, serán agentes de retención, previa notificación de la Administración Tributaria”. En el mismo artículo notifica que la adquisición de productos agrícolas y pecuarios, las personas individuales o jurídicas que se dediquen a la exportación de servicios o de bienes, exceptuando a las personas el Decreto Número 29-89 del Congreso de la República, al momento de comprar o adquirir productos agrícolas o pecuarios, en la forma en que serán exportados, así como el café en cualquier forma, excepto tostado o soluble, azúcar de caña sin refinar; banano, cardamomo en cualquier estado, caña de azúcar, algodón, leche y otros productos agropecuarios, pagarán únicamente , el treinta y cinco por ciento (35%) del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y le retendrán el sesenta y cinco por ciento (65%) de impuesto, incluido en el monto total de cada factura y que en la adquisición de productos no agrícolas, exceptuando a las empresas que se encuentran en el Decreto 29-89 del Congreso de la República pagarán al vendedor o prestador del servicio, el ochenta y cinco por ciento (85%) del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y le retendrán el quince por ciento (15%).

El Decreto 04-2012 Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y el Contrabando presentó cambios de mayor importancia sobre el impuesto al valor agregado y que afectan el crédito fiscal, sujeto a devolución por parte de los exportadores debido a que con el incumplimiento de éstos se corre el riesgo de un rechazo de devolución o un ajuste tributario, los más importantes se los siguientes:

En el artículo 8 , se reforma el Artículo 18 de la Ley del IVA en donde expresa claramente los requisitos obligatorios para el reconocimiento del crédito fiscal, en donde se puede extraer que los documentos legales, siendo estos facturas, notas de débito y crédito, deben contener además de todos los requisitos de Ley el detalle de prestación o bien y estar registrados claramente en los libros

auxiliares y contables, además deberán estar elaborados por una imprenta registrada, en el Registro Fiscal de Imprentas, incluyendo los GEFACE, en caso de ser factura electrónica. En el artículo 9, se reforma el artículo 29 de la Ley del IVA en donde hace referencia a que los documentos obligatorios se deben de emitir con caracteres legibles y permanentes y que es obligación del adquirente exigir y retirar dichos documentos, en el artículo 10, reforma el artículo 32 de la Ley menciona que en la emisión de Notas de Débito y Crédito, así como en facturas especiales, el impuesto siempre deberá estar incluido en el precio.

Parte de las reformas es la creación de la figura del Pequeño Contribuyente, en el artículo 13 de este Decreto y conforme al artículo 1, del Decreto 20-2006 Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria en su calidad de agentes de retención las empresas exportadoras, retendrán el 5% de IVA, sobre el valor de la factura por bienes o servicios, sin embargo las compras realizadas a proveedores inscritos en este régimen no generan derecho de devolución del crédito fiscal para los exportadores. En el Decreto 05-2013, Reglamento de Ley del Impuesto al Valor Agregado se aclara que la retención será aplicable a partir de un monto de Q2, 500.00.

En artículo 19 del Decreto 4-2012 se adiciona el Artículo 52 "A" indica que los exportadores de productos agropecuarios y artesanales, que estén registrados en la Administración Tributaria de conformidad con lo establecido en el Decreto 20-2006 deberán emitir Factura Especial, en todas las compras que efectúen de dichos productos, tanto a personas individuales o jurídicas, excepto cuando dichas compras las efectúen a productores autorizados y registrados ante la Administración Tributaria como proveedores de los productos referidos a los exportadores quienes deberán emitir la factura correspondiente.

También se reforma el artículo 57 de la Ley, adicionando la literal "D" Obligación de presentación electrónica del detalle de las compras y ventas, este indica que cada seis meses en tiempo máximo, los contribuyentes que sean calificados como especiales, deberán presentar en forma electrónica un informe detallado de las compras y ventas en forma cronológica.

La reforma del artículo 20 del Decreto 20-2006 respecto a la Bancarización, también se incluye dentro de los requisitos que pueden afectar la devolución de crédito fiscal en una empresa exportadora de cardamomo, y por último el Artículo 28, se reforma el Artículo 21, indicando que para los efectos tributarios que pudieran existir tanto en personas individuales o jurídicas, que realicen transacciones comerciales por un monto igual o mayor a Q.30,000.00 deberán conservar en sus archivos contables, los documentos de pago por cuatro años, que comprueben una operación bancaria.

- **Impuesto Sobre la Renta: (ISR)**

Este es el impuesto gravado sobre la obtención de rentas por actividades realizadas en el territorio nacional, en este caso las exportaciones.

El decreto 10-2012 en su artículo 1 indica:” Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales o jurídicas , entes o patrimonios que especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.”

En el artículo 2 hace una separación de las rentas según su origen, clasificándolas en: a) Rentas de Actividades Lucrativas, b) Rentas del Trabajo y Rentas de Capital y las Ganancias de Capital, aplicando para las exportadoras de cardamomo el inciso a)

En el artículo 4 señala: “Rentas de fuente guatemalteca: Son rentas de fuente guatemalteca, independientemente que estén gravadas o exentas, bajo cualquier categoría de renta, siguientes:

I Rentas de Actividades Lucrativas:

Con carácter general, todas las rentas generadas dentro del territorio nacional, se disponga o no de establecimiento permanente del que se realice toda o parte de esa actividad.”....., y en el inciso b) indica lo siguiente: “La exportación de bienes producidos, manufacturados, tratados o comercializados incluso la simple remisión de los mismos exterior realizadas por medio de agencias, sucursales, representantes, agentes de compras y otros intermediarios de personas

individuales, jurídicas, entes o patrimonios "...en el inciso c) La prestación de servicios en Guatemala y la exportación de servicios desde Guatemala.

En el artículo 14 señala los regímenes de esta sección siendo los siguientes a) Régimen sobre las utilidades de Actividades Lucrativas, este substituye al Régimen Optativo del 31 % que durante el ejercicio del año 2013 la tasa impositiva permanecerá igual; sin embargo, para el ejercicio del año 2014, será del 28% y a partir del año 2015 del 25% todo esto está indicado en el artículo 172 Disposiciones Transitorias, del Decreto 10-2012.

La otra opción será el Régimen Opcional Simplificado sobre ingresos de Actividades Lucrativas, esta modalidad deja sin efecto al Régimen General del 5%, cambiando la tasa impositiva al 6% para el ejercicio 2013 y a 7% a partir del año 2014 información incluida en el artículo 173. Disposiciones Transitorias, del Decreto 10-2012.

En el artículo 16 indica lo siguiente :“ Facturas Especiales : Las personas individuales o jurídicas que lleven contabilidad completa de acuerdo al Código de Comercio, los exportadores de productos agropecuarios, artesanales y productos reciclados y a quienes la Administración Tributaria autorice, cuando emitan facturas especiales por cuenta del vendedor de bienes o del de prestador de servicios de acuerdo con la Ley del Impuesto al Valor Agregado, deberán retener con carácter de pago definitivo el Impuesto Sobre la Renta , aplicando el tipo impositivo del Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, sin incluir el Valor Agregado.” (10:16)

Otro de los puntos considerables a las empresas exportadoras de cardamomo, es la aplicación de los pagos trimestrales o a cuenta, regulados en el artículo 38 y que indican lo siguiente: Artículo 38: Pagos trimestrales. Los contribuyentes sujetos al Impuesto Sobre la Renta Sobre utilidades de Actividades Lucrativas deben realizar pagos trimestrales. Para determinar el monto del pago trimestral el contribuyente podrá optar por una de las siguientes formulas:

1. Efectuar cierres contables parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar la renta imponible o;
2. Sobre la base de una renta imponible estimada en 8% del total de las rentas brutas obtenidas por actividades que realicen por este régimen en el trimestre respectivo, excluidas las rentas exentas.

Una vez seleccionada cualquiera de las opciones establecidas en los numerales anteriores, ésta no podrá ser variada sin la autorización previa de la Administración Tributaria, el caso en particular de la empresa sujeta a estudio la opción considerada es la No.1

El pago del impuesto se efectúa por trimestres vencidos y se liquida en forma definitiva anualmente.

El pago del impuesto trimestral se efectúa por medio de declaración jurada y debe realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la finalización del trimestre que corresponda, excepto el cuarto trimestre que se pagará cuando se presente la declaración jurada anual.

Los pagos efectuados trimestralmente serán acreditados para cancelar el Impuesto sobre la renta de este régimen, en el referido periodo anual de liquidación.

En el artículo 39 indica la obligación de presentar durante los primeros tres meses del año calendario, la determinación de la renta obtenida durante el año anterior mediante una declaración jurada. El artículo 40 señala los documentos de soporte que deberá llevar esta declaración, adicionando a los contribuyentes que llevan contabilidad completa el estado de costo de producción obligatorio, dejando también como requisito a los agentes de retención y contribuyentes especiales la presentación de los estados financieros auditados por Contador Público y Auditor Independiente, con su dictamen e informe firmado y sellado por el profesional que lo emitió.

En el artículo 42, indica que las otras obligaciones de los contribuyentes, que se encuentran en el régimen de actividades lucrativas, una de ellas es la de colocar en las facturas emitidas “sujetos a pagos trimestrales “, la segunda la obligación de realizar todas las retenciones, la tercera y más importante es realizar inventarios al 31 de diciembre, además de reportar las existencias de inventarios al 30 de junio y 31 de diciembre respectivamente.

II Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de Actividades Lucrativas

Esta es la segunda opción de tributación en las actividades lucrativas, este no aplica a la unidad de estudio, sin embargo puede ser utilizada en otras exportadoras de cardamomo.

“Artículo 43: Renta imponible del Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas. Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Opcional simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas”.

“En el artículo 44 indica lo siguiente: Los tipos impositivos de este régimen aplicables a la renta imponible calculada conforme al artículo anterior serán los siguientes”

Rango de Renta imponible Mensual	Importe Fijo	Tipo Impositivo de
Q.0.01 a Q30,000.00	Q.0.00	5% sobre la renta imponible
Q.30,000.01 en adelante	Q.1500.00	7% sobre el excedente de Q.30,00.00 “

Respecto al Régimen Opcional Simplificado indica en el artículo 45 que su liquidación es mensual y en el artículo 46 señala que liquidan y pagan el impuesto por medio de retenciones que efectúen los contribuyentes que hagan pago por compra de bienes y adquisición de servicios.

En el artículo 47 y 48 se describe los agentes de retención que serán las personas que lleven contabilidad completa de acuerdo al Código de Comercio y otras leyes, además de retener la tasa impositiva del 6% sobre el valor pagado y emitirá la constancia de retención con la fecha de la factura y la entregará al proveedor máximo en un plazo de 5 días siguientes a la fecha del documento.

En el artículo 49 se refiere a la declaración mensual y se debe presentar mediante declaración jurada, dentro del plazo máximo de 10 días del mes siguiente de efectuada la retención.

Aplica para ambos regímenes, la inscripción en cualquiera de las dos opciones se debe informar a la Administración Tributaria y debe aclarar a que régimen pertenecerá de lo contrario la Administración Tributaria lo inscribirá en el Régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas y que si desean cambiarse debe hacerse con un mes de anticipación ya que el periodo de vigencia del año fiscal inicia el 1 de enero del año siguiente. Todo esto está contenido en los artículos del 50 y 51 del presente decreto.

- **Impuesto de Solidaridad: (ISO)**

Esta sujetas a este impuesto las personas individuales o jurídicas que realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos. La base imponible es del 1% sobre la cuarta parte del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos. El impuesto se determina multiplicando el tipo impositivo por la base imponible establecida en el artículo 7 de esta Ley. Si la base imponible fuere la cuarta parte del monto del activo neto, al impuesto determinado en cada trimestre, se le restará el Impuesto Único Sobre Inmuebles efectivamente pagado durante el mismo trimestre, este se puede acreditar con el ISR el

Artículo 11 del Dcto.73-2008 indica : “Artículo 11. Acreditación. El Impuesto de Solidaridad y el Impuesto Sobre la Renta podrán acreditarse entre sí.”(15:5).

Los contribuyentes podrán optar por una de las formas siguientes:

a) El monto del Impuesto de Solidaridad, pagado durante los cuatro trimestres del año calendario, conforme los plazos establecidos en el artículo 10 de esta Ley, podrá ser acreditado al pago del Impuesto Sobre la Renta hasta su agotamiento durante los tres años calendario inmediatos siguientes, tanto el que debe pagarse en forma mensual o trimestral, como el que se determine en la liquidación definitiva anual, según corresponda.

b) Los pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta, podrán acreditarse al pago del Impuesto de Solidaridad en el mismo año calendario. Los contribuyentes que se acojan a esta forma de acreditación podrán cambiarla únicamente con autorización de la Administración Tributaria (15:5).

- **Contribuciones a la seguridad social, recreación y capacitación de los trabajadores:**

Las empresas exportadoras también deben cumplir y velar que el colaborador pueda tener derecho a atención medica estatal, recreación y capacitación, esto se logra mediante el cumplimiento de las contribuciones.

- a. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS):**

Las contribuciones al IGSS consisten en el pago de una tasa del 4.83% a cargo del empleado y un 10.67% a cargo del patrono.

- b. Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa privada de Guatemala (IRTRA) y Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)**

La contribución del IRTRA e INTECAP, corresponden al 1% por cada institución

1.6 PROCESO DE EXPORTACIÓN DE CARDAMOMO

Para la exportación del cardamomo se deben realizar los siguientes pasos:

1. Confirmación del pedido por el cliente

Se realiza por medio de un contrato en donde se indican las cantidades y calidades solicitadas, precio, forma de embarque, puertos de salida y destino, fechas de embarque y atraco, forma de pago y cualquier otra información que se solicite en la negociación.

2. Envío a la planta de producción del pedido

Confirmado el contrato de venta se traslada la orden para que se proceda elaborar el producto, posteriormente empacarlo y pesarlo.

3. Emisión de la Factura de Exportación

Se elabora la Factura Comercial y se presenta una original y el número de copias solicitadas por el cliente. Este documento es de suma importancia, ya que todos los datos consignados en él deben ser idénticos a los que se consignan en otros documentos de exportación.

La factura debe contener los siguientes datos:

Nombre, dirección, correo electrónico, fax del comprador

Nombre, dirección, correo electrónico, fax del vendedor

Descripción detallada del producto, nombre, código si lo tuviera, cantidad, peso, marca.

Precio del Producto

Condiciones de Venta (FOB-CIF)

Lugar y fecha de emisión de Factura, si la factura tiene más de una página se debe enumerar cada una.

4. Emisión del PackingList (Lista de Empaque)

Este es un documento que permite a todos los usuarios de la documentación, conocer que incluye en cada uno de los bultos. Debe ser exactamente igual a los datos consignados en la Factura Comercial.

5. Gestionar los permisos en la Ventanilla Única de Exportadores

Consiste en realizar todas las gestiones necesarias para obtener los documentos de la exportación en este caso, el certificado fitosanitario.

6. Emitir la Orden de Embarque

Esta sirve para informar a la compañía de transporte, el contenido del envío, en éste documento también se indica a la naviera que instrucciones seguir de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

7. Emitir el Bill of Lading (Conocimiento de Embarque)

Este documento es emitido por parte la empresa transporte y es utilizado como recibo de la mercancía entregada por el exportador, también tiene la función de título de propiedad, debido a que sin él no se puede retirar la mercadería del lugar de destino. En las operaciones de cobranza internacional, que se realizan a través de cartas de crédito toma gran importancia ya que se considera el único documento aceptable, donde indica que la mercadería fue embarcada.

8. Certificado de Origen

La Legislación Aduanera a nivel mundial solicita este documento, en el país lo emite la Cámara de Comercio de Guatemala, este tiene un costo de Q25.00, posteriormente se llenan los datos que en él se solicitan, se autoriza por la Jefatura de Exportaciones, a través de una firma del Jefe del área y el sello de la empresa, se devuelve a la entidad emisora para que lo autorice, a esto se le adjunta una copia de la factura de exportación. Ya autorizado se envía la copia correspondiente al cliente.

9. Certificado Fitosanitario

Este tiene como objetivo, indicar que el producto a exportar es de origen vegetal y que está apto para ser consumido por el ser humano, es emitido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, (MAGA). El procedimiento para obtener el certificado consiste en presentar el formulario de solicitud en la Ventanilla Única para las Exportaciones (VUPE), el formulario de solicitud, debe adjuntarse un dictamen de un profesional en agronomía, donde indique que ha supervisado el producto de exportación, y que cumple con los requisitos sanitarios correspondientes.

10. Declaración Aduanera de Exportación

Toda exportación debe ser declarada ante la Administración Tributaria, el exportador tiene la obligación de presentar ésta ante la aduana, a la Declaración Aduanera de Exportación debe adjuntarse la copia de la factura comercial, y los documentos que soportan el cumplimiento de todas las regulaciones del país exportador y del lugar de destino. El trámite es realizado por un agente aduanal nombrado y autorizado por el exportador, para que actúe en su nombre.

11. Cobranza

Es la forma de pago, mediante la cual el cliente cancelará el costo de producto exportado, en el comercio internacional, se utilizan las siguientes modalidades: a) Giro Bancario b) Cobranzas Bancarias Internacionales y c) Cartas de Crédito. En la actualidad la opción más segura tanto para el exportador como el cliente a quien va dirigido el producto es la Carta de Crédito, ésta es la opción de pago mediante la cual el banco siguiendo las instrucciones del cliente, debe hacer el pago a un tercero, contra la entrega de los documentos que envía el exportador y que son soporte de la mercadería exportada.

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN DE COMPRAS

2.1 DEFINICIÓN

En la práctica la Gestión de Compras se define como: La acción en donde se asegura que la empresa tenga los mejores productos y servicios, al mejor precio, esta es de suma importancia porque proporciona la oportunidad de reducir costos y aumentar los márgenes de beneficio, derivado de esto es que la función de compra ha se convertido en un elemento estratégico en las organizaciones.

Compra: "Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado"(16:13).

Compra : Actividad ampliamente calificada , especializada, analítica y racional para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuando buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.

2.1.1 Importancia de la Gestión de Compra

Para todas la empresas ya sea esta industrial, comercial o de servicios es de suma importancia, que la gestión de compra se realice en función del cumplimiento de los objetivos de la compañía, además que sea dentro del tiempo establecido para que no ocurran atrasos en producción o venta, que se realice la inversión más baja, con el fin de obtener la rentabilidad esperada.

La importancia económica de las compras radica en lo siguiente:

- No es posible hacer ventas con la rentabilidad esperada a menos que los materiales que se utilizaron en la fabricación sean adquiridos a un costo similar que el de los competidores.

- Es de suma importancia en la industria renovar la inversión, por lo tanto el departamento de compras es el que asegura la recepción de materiales, en la cantidad solicitada y el tiempo estimado, para la producción o venta.
- De igual forma no se debe aumentar un inventario de materiales o insumos que no sea necesario.
- Por la relación que tiene con otras compañías y el mercado de suministros, puede brindar asesoramiento sobre: nuevos materiales de reemplazo a lo existente, variaciones en precios o productos que pueden afectar las ventas, aumentar la imagen y crédito de la empresa dentro del sector que se desenvuelve.

2.2 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Dentro del concepto de las empresas modernas las compras se manejan por un departamento especializado en ello, dependiendo del volumen de operaciones y la magnitud de la empresa y el perfil del encargado de realizar las adquisiciones, los factores que se deben de tomar en cuenta al momento de realizar la compra serán analizadas con mayor o menor grado de profundidad para tomar la decisión final.

2.2.1 Definición

Este departamento, tiene la función principal en la empresa, la de negociar con los proveedores, además persigue distintos objetivos, como obtener las cantidades artículos suficientes y necesarios para no interrumpir la producción con los mínimos costos y así obtener bienes y servicios de calidad y precios apropiados; informar sobre los nuevos materiales, equipos, servicios, suministros a distintos departamentos de la empresa.

“El Departamento de Compras, es el encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa para que ésta pueda conseguir los objetivos marcados”. (14:4)

2.2.2 Características del Departamento de Compras

El empresario no puede conformarse con realizar compras para atender necesidades de la compañía, ya que el desempeño de la compañía depende de la rotación de sus inventarios y optima utilización del capital. Por esta relación con el mercado, los vendedores, normas de fabricación y comercio en las industrias, este departamento puede aportar ayuda valiosa, al momento de lanzar nuevos productos o planear estrategias de expansión y comercialización, sugerir procedimientos y planear normas.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

2.3.1 Organización del Departamento

Para organizar un departamento de compras debe tomarse como punto de partida los objetivos que este tendrá, posteriormente tomar en cuenta a su posición dentro de la estructura organizacional de la empresa así como también, la relación con otros departamentos, evaluar si es conveniente un sistema de compras centralizadas o descentralizadas, de igual forma la flexibilidad que debe considerarse debido a los cambios constantes que sufren las instituciones en la actualidad.

El éxito lo obtendrá, el Departamento de Compras siempre y cuando sea adaptable a las necesidades de cada empresa, la forma que deberá elegirse será el que tenga las condiciones específicas de cada institución, se tomará en cuenta que para cumplir la función del departamento, éste no debe estar en forma aislada, esta organización debe permitir la coordinación de las tareas y la conexión con otros departamentos de la empresa; sin embargo los modelos

básicos de organización o departamentalización existentes se pueden aplicar siendo estos :

- a) Organización Lineal
- b) Organización Funcional
- c) Organización de Línea y Staff.

Organización lineal:

Esta es la organización que se utiliza en el departamento de compras de la unidad de análisis y es aquella en la que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una línea de jerarquía, que van desde la cima de la estructura hasta el fondo, se basan en la relación jefe subalterno y crece verticalmente.

Ventajas:

- Es de fácil comprensión
- Existe un superior con autoridad directa sobre los subalternos.
- Cada elemento del departamento sabe de quien recibe órdenes y a quien debe informar.
- No existen los conflictos de autoridad, y tampoco la fuga de responsabilidad
- Es aplicable a una pequeña o mediana empresa, ya que si se requieren cambios estos se realizan con facilidad.

Desventajas.

- La responsabilidad y la organización es sobre elementos directos del equipo, al realizarse un cambio de personal tiende a perderse.
- Se requiere personal capaz con aptitud variada
- Si los métodos aplicados en la realización del trabajo dentro del departamento son insuficientes, seguirán siéndolo ya que se transmite la línea de mando.
- No existe el trabajo en equipo
- No existe la especialización de trabajo.

2.3.2 Ubicación del Departamento de Compras dentro de la Estructura de una Empresa.

La posición dentro del organigrama de la empresa, varía en gran parte de acuerdo a tamaño de la misma, así como a la importancia que tendrá este departamento dentro de una organización específica, número de actividades y funciones que tenga a su cargo.

2.4 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Existen distintas opiniones de los diversos autores especializados en el Marketing y la Administración sobre este tema en especial, sin embargo todo se resume a lo siguiente

- Mantener la continuidad del abastecimiento.
- Hacerlo con la inversión mínima.
- Evitar duplicidades, desperdicios, e inutilización de los materiales.
- Mantener la calidad de los materiales basándose en lo adecuado de los mismos para el uso que se destinan.
- Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido.

2.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Realizar las compras se ha convertido en una actividad compleja debido a los cambios tecnológicos y de calidad que cada día son más exigentes en la fabricación o distribución de productos. “La función del Departamento de Compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa“(16:16).

Derivado que en existen diversas empresas en la actualidad, las actividades de un departamento de compras pueden variar, sin embargo se indican las siguientes como típicas de un departamento de compras:

- Investigar los mercados: Condiciones de los mismos, número, tamaño y localización de los proveedores, fuentes alternativas de suministros, sustitutos de materias primas, materiales e insumos, clases y costos de transportes factibles a utilizar.
- Asesorar a los clientes internos acerca de los nuevos productos, precios y calidades alternativos.
- Asesorar en cuanto a la conveniencia de hacer o comprar.
- Confeccionar y actualizar el registro de proveedores.
- Seleccionar proveedores.
- Negociar precios, calidad, fechas y modalidades de entrega, servicios post – venta fechas y formas de pago.
- Pedir cotizaciones de tal modo que permita posterior comparación.
- Efectuar análisis de valor de las diferentes propuestas.
- Armar licitaciones cuando corresponda, publicar los anuncios correspondientes, abrir ofertas y proceder a su estudio.
- Confeccionar contratos u órdenes de compra.
- Registrar los pedidos, agruparlos por ítems y elaborar cronogramas de entrega.
- Realizar el seguimiento de pedidos, al activar las compras.
- Efectuar el control de las cantidades recibidas, realizar o colaborar en el control de calidad de las mercaderías recibidas, rechazar o aceptar las entregas.
- Vigilar e informar el éxito o fracaso las pruebas realizadas a nuevos materiales o productos.
- Administrar la devolución de los productos; entregas de diferente cantidad y calidad a la solicitada.
- Evaluar a los proveedores.
- Analizar con el proveedor, el mal desempeño de los artículos comprados o la gestión de provisión.
- Efectuar la recepción e ingreso a los almacenes y despachar a los lugares de utilización.

- Intervenir en el control y venta de desperdicios o materiales de lento movimiento.
- Confeccionar y actualizar un archivo del estado de inventarios.
- Intervenir en las auditorías de almacenes
- Administrar las normas de embalaje.
- Administrar los transportes y los envíos a otras plantas, sucursales o centros de distribución.
- Dirigir la contratación, supervisión, y la evaluación del personal del área.
- Formular y presentar estadísticas relacionadas con su función.

2.6 PÉRFIL DEL PERSONAL DE COMPRAS

El Departamento de Compras puede estar integrada por un Gerente de Compras, una secretaria uno o dos compradores, o algún otro personal dependiendo del tamaño de la empresa. Para las tareas del jefe de esta sección, es recomendable recurrir a una persona de amplia experiencia en el campo de sus funciones específicas.

Tomando como base la importancia que representa el gerente de compras en la empresa es necesario que la elección del mismo, el aspirante tenga el conocimiento sobre las áreas de control de producción, almacenes, control de inventarios, control de calidad y finanzas, debe tener estudios en Administración de Empresas, Negocios, o Finanzas, manejar por lo menos un idioma más al español, además de las aptitudes propias necesarias para el puesto, que cuente con creatividad, carisma, facilidad de negociación y comunicación, además de buenas relaciones interpersonales y la capacidad de manejar las presiones a las que será sometido.

Los compradores son los responsables de contratar a los proveedores que darán el abastecimiento de materiales y servicios necesarios para la empresa y están bajo la supervisión del jefe de compras, es recomendable sea profesional en Administración de Empresas, Operaciones, o Logística. Su

función consiste en conseguir precios adecuados, producto de calidad, además de ser eficaces a la hora de negociar con el proveedor y defender los intereses de la empresa.

Tratar en forma cortés y efectiva al público en general, seleccionar mercancía de buena calidad, lograr precios bajos, facilidad para realizar cálculos numéricos, habilidad para establecer relaciones interpersonales, facilidad de expresión, iniciativa son las aptitudes que debe de tener.

2.6.1 Características del Comprador Actual

El verdadero profesional en esta área, respaldado por un título universitario o por la experiencia adquirida, debe aportar otro enfoque a su trabajo entendiendo e identificándose con las políticas de la empresa.

Este recurso humano debe reunir características de personalidad, educación y liderazgo acordes con sus responsabilidades.

El comprador en la actualidad dedica tiempo a visitar, conocer e investigar que hace la competencia y aprovechar esta información para mejorar su capacidad de negociación y ayudar a orientar la toma de decisiones.

La profesionalización de la actividad de compra lo hace más competitivo, no quiere ser inferior a la actuación de sus colegas, de igual forma quiere gozar de exclusividad de proveedores, ofertas y productos. El comprador moderno sabe que cuando no posee la información se ve obligado a tener un papel pasivo en la negociación, también tiene una tendencia más financiera porque sabe que su gestión podrá ser medida únicamente a través de los resultados que éste presente.

2.7 POLÍTICAS DE COMPRA

Las políticas son lineamientos que delimitan el área de acción para la toma de decisiones, éstas en el departamento de compras; serán elaboradas por el

Gerente de Compras, en forma escrita, posteriormente son trasladadas a los subalternos, deben ser acordes a los objetivos de la empresa.

El objetivo primordial del departamento es el abastecimiento de materiales que satisfagan las necesidades de producción y comercialización:

- Ser claras y fáciles de llevar a la práctica
- Indicar los factores limitantes y determinantes
- Basar la toma de decisiones en ideas objetivas
- Delimitar los niveles jerárquicos que comprenden.

Las políticas de compras recomendadas para el departamento son las siguientes:

1. Política de fuentes de abastecimiento
2. Política de especificaciones de producto
3. Política de precio y calidad
4. Política de investigación y desarrollo
5. Política de ética
6. Política de compras anticipadas

2.7.1 Políticas de Fuentes de Abastecimiento

Surge al momento de definir los tipos de materiales que requiere la compañía, la disponibilidad del producto, la competencia existente, la solidez del proveedor y aseguramiento del suministro de materiales ininterrumpido, además de verificar el prestigio y honradez del proveedor como datos históricos y actuales.

2.7.2 Política de Especificaciones de Producto

Indica las características y calidades específicas establecidas y aceptadas para las mercancías. Esto garantiza el cumplimiento de los requerimientos de producción.

2.7.3 Política de Precio y Calidad

Establecen los lineamientos que garantizan la obtención del precio y calidad deseada en beneficio de la empresa, tomando en cuenta los diversos factores que integran el costo.

2.7.4 Política de Investigación y Desarrollo

Su función es la búsqueda de nuevos insumos y elementos a fin de mejorar lo existente, ampliar las fuentes del abastecimiento y mejorar el precio y la calidad de los productos.

2.7.5 Política de Ética

Enfocadas a los principios de conducta resaltando la honradez, lealtad y justicia al momento de iniciar las relaciones comerciales con los proveedores.

Como en toda relación laboral se debe mantener la objetividad sobre las actividades que se realizan. En la compañía sujeta a estudio, la política radica en no aceptar ningún tipo de obsequio por parte de los proveedores, ya que puede crear un conflicto de intereses poniendo en riesgo los valores éticos del personal del área.

2.7.6 Política de Compras Anticipadas.

Previene la incertidumbre en la obtención de materiales, que puedan poner en peligro la producción o comercialización de un producto. Esta debe aplicarse en una forma objetiva, para no aumentar los inventarios o maquinaria electrónica especializada se consideran los tiempos de importación.

2.8 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Todas las compañías son distintas, cada una tiene la forma idónea y correcta de hacer las cosas, esto indica que no será el mismo procedimiento para adquirir insumos de producción en la empresa A , que si lo hiciera la empresa B en las mismas condiciones en ambas este tendrá variaciones y resultados distintos.

2.8.1 Generalidades del Procedimiento

Cada organización es diferente, por lo tanto se busca cubrir necesidades en cada una; sin embargo siempre existe una guía general utilizada al iniciar el proceso de compra de un bien o servicio, esta se describe a continuación:

- a. Determinación de lo que hay que comprar y de cuánto hay que comprar
- b. Estudio de las condiciones del mercado
- c. Determinación de las fuentes de abastecimiento
- d. Obtención de un precio favorable
- e. Adjudicar y preparar el contrato de compra
- f. Conseguir la entrega de los materiales
- g. Comprobar la terminación del contrato

a. Determinación de lo que hay que comprar:

Como el valor total de las compras de materiales en una fábrica, es de suma importancia y representa una cantidad considerable en inversión, el responsable del departamento debe velar y asegurar la economía, existen algunos procedimientos básicos para delegar la autoridad en el área.

- Solicitar un programa de producción
- Requisiciones de compra iniciadas en el almacén, como consecuencia de la rutina de los registros.
- Requisición de compra iniciada por personas autorizadas, distintas al jefe de la sección de almacén.

Los programas de producción permite la creación de requisiciones de compra ya sea en el almacén o en las áreas específicas, sin embargo la segunda debe hacerse por medio del jefe del departamento.

Requisición de Compra:

“Es una petición formal dirigida al departamento de compras para que este adquiera ciertos materiales de una clase particular y en cantidad especificada”. (23:118). Es aquí donde se inicia el proceso de compras ya que una vez definida la necesidad, la cantidad y las fechas de entrega del material o servicio, el paso siguiente será que la requisición tenga anotados de forma correcta y clara los datos para evitar cualquier error o malinterpretación.

La requisición debe estar elaborada de la siguiente forma:

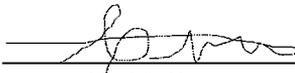
- Traer las firmas de autorización
- Indicar las fechas de entrega
- Indicar la cantidad y unidad de medida
- El material o servicio solicitado debe tener una correcta identificación, para obtener un buen resultado.

Otras formas que se utilizan en la gestión de compras

Solicitud de cotización

Este documento establece las condiciones de pago, forma y plazo de entrega de la adquisición del bien o servicio puede realizarse por medio de una carta de cotización o de solicitud de precios, dirigida al proveedor con el propósito de pedir el precio de los bienes solicitados en la requisición de compras, generalmente este es el medio más utilizado para cotizar productos.

Formato de Requisición Cardamomo Export, S.A.

CARDAMOMO EXPORT S.A. REQUISICIÓN DE COMPRA DE MATERIALES <h3 style="text-align: center;">PLANTA DE PRODUCCIÓN</h3>				
Fecha	29 DE MARZO DE 2013			11,401
Monitor de Compras	JOSE RODRIGUEZ			
Departamento:	PRODUCCION			
Fecha estimada de Utilización del Producto:	10 DE ABRIL DEL 2013			
ITEM	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	U.M	CANT
AC001	ACEITE 15W40 QUAKER STATE	Mantenimiento de compresor central y motores de zarandas	TONEL	5
AC005	ACEITE ATF HAVOLINE HEAVY DUTY	Mantenimiento de motores hidraulicos secado	GL	6
GR002	GRASA #2 ULTRALUB	Mantenimiento de motores planta de produccion	CANECA	3
OBSERV				
AUTORIZACIONES:				
(f)	 _____ Ing. Julio Montenegro SOLICITADO POR Puesto: Supervisor de Mantenimiento	(f)	 _____ Ing. Walter Avalos AUTORIZA Puesto: Jefe de Mantenimiento	(f)
			ol	 _____ BODEGA Puesto:

Fuente : Cardamomo Export-

Órdenes o pedidos de compras

Es una solicitud formal de materiales que realiza la empresa a un proveedor después de haber considerado las ofertas recibidas de varios proveedores. El contenido del pedido deberá de llevar por lo menos estos elementos: número de referencia, fecha, proveedor asignado, fecha requerida, lugar de entrega, condiciones de pago, cantidad, unidad, descripción, precio, importe total, autorización la orden de compra debe elaborarse en original y tres copias, cuya

Constancia de recepción de materiales

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

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

Orden de Pago

Es el documento que se elabora para generar el trámite de pago por obtener el bien y/o servicio del proveedor. Este documento se traslada a contabilidad para que se realice el trámite correspondiente de pago. La orden de compra que debe especificar condiciones y el valor debe coincidir con la factura y el informe de entrada de almacén o recibo de mercancías.

b. Estudio de las condiciones de los Mercados

Este es el siguiente paso a seguir en el procedimiento, determinar las condiciones del mercado, esto implica un análisis de la existencia disponible de material, la tendencia de precios, la oferta y otros factores ajenos a la acción de compra, así como también realizar sugerencias a los directivos por parte del departamento encargado.

c. Determinación de las fuentes de abastecimiento

El siguiente paso, ya conocido y entendido el mercado de los materiales, insumos o servicios requeridos es el de definir que proveedor será el que prestará el servicio o distribuirá los bienes para el abastecimiento, sin embargo esto tiene

dos puntos principales que son: 1) Determinar el proveedor y; 2) Evaluar al proveedor.

La primera fase se realiza localizando a éste, a través de revistas, directorios, vendedores, asociaciones de fabricantes y compradores, registros y cotizaciones anteriores de otras compañías. La segunda fase corresponderá a la evaluación de responsabilidad y capacidad, así como calidad, servicio, precio y garantía serán determinantes.

También será requerido determinar los principales productos que abastecerá el proveedor, para esto es necesario conocer los productos a profundidad, hacer análisis técnicos de las especificaciones propias de cada producto, para así obtener fuentes de abastecimiento idóneas.

d. La obtención de un precio favorable.

En esta fase del proceso juega un papel importante la calidad de los productos, las especificaciones del bien o servicio a adquirir es una descripción exacta de lo que se está comprando y esto tiende a reducir los costos, algunas de las especificaciones que se deben de evaluar son: la marca, el análisis químico o características físicas, detalles del material y método de fabricación, descripción de su empleo e identificación con la especificación estándar del mercado. De aquí depende que el precio sea adecuado al producto, el costo final más bajo es el objetivo y la responsabilidad del comprador, por lo tanto se enfoca en tres puntos básicos:

- El precio aunque sea bajo y de buena calidad, si el proveedor se encuentra lejos del centro de abastecimiento o carece de existencias, se elevará por los gastos de embalaje y transporte.
- Para adquirir producto al por mayor con descuentos, a bajo costo y buena calidad y enviarlo al departamento que lo utilizará los gastos de traslado y almacenamiento, no sobrepasen el valor de los descuentos negociados.

- El precio del producto a adquirir es bajo y de buena calidad, sin embargo al momento de unirse a los otros insumos de producción, pueda presentar dificultades de manipulación y adaptabilidad, aumentando así costos de fabricación.

e. Adjudicar y preparar el contrato de compra

Para llevar a cabo la compra definida la calidad, el precio, falta definir la garantía y el servicio.

Cuando se realiza la compra final de un producto o servicio debe llevar implícita las condiciones de garantía así como las especificaciones que el comprador solicitó y el proveedor tomo la responsabilidad de cumplir, además deben ser claras para asegurar la exactitud de las condiciones en que el proveedor se hará responsable de los daños.

f. Conseguir la entrega de los materiales

El tiempo de entrega es vital para la adjudicación de un contrato de compra o de servicio por parte del Gerente de Compras, ya que una mala decisión al escoger la fuente de suministro, puede ocasionar retrasos en la línea de producción o distribución, incrementando así los costos de fabricación o comercialización de un producto, así como también genera el mal servicio hacia los clientes finales.

Se debe incluir en el contrato de compra el tiempo y exactitud de entrega, permitiendo al comprador cancelar o rechazar las ordenes solicitadas en caso de incumplimiento a las clausulas establecidas en el contrato de compra.

g. Comprobar la terminación del contrato

Este se confirma con la recepción del producto en almacén y el respectivo pago acordado por ambas partes, al iniciar el proceso de negociación.

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL EN LA GESTIÓN DE COMPRAS

3.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA

3.1.1 Definición de Auditoría

“Es el proceso que efectúa el Contador Público y Auditor independiente, al examinar los estados financieros preparados por una entidad económica, para reunir los elementos de juicio suficientes, con el propósito de emitir una opinión profesional, sobre la credibilidad de dichos estados financieros, opinión que se expresa mediante un dictamen” (13:3)

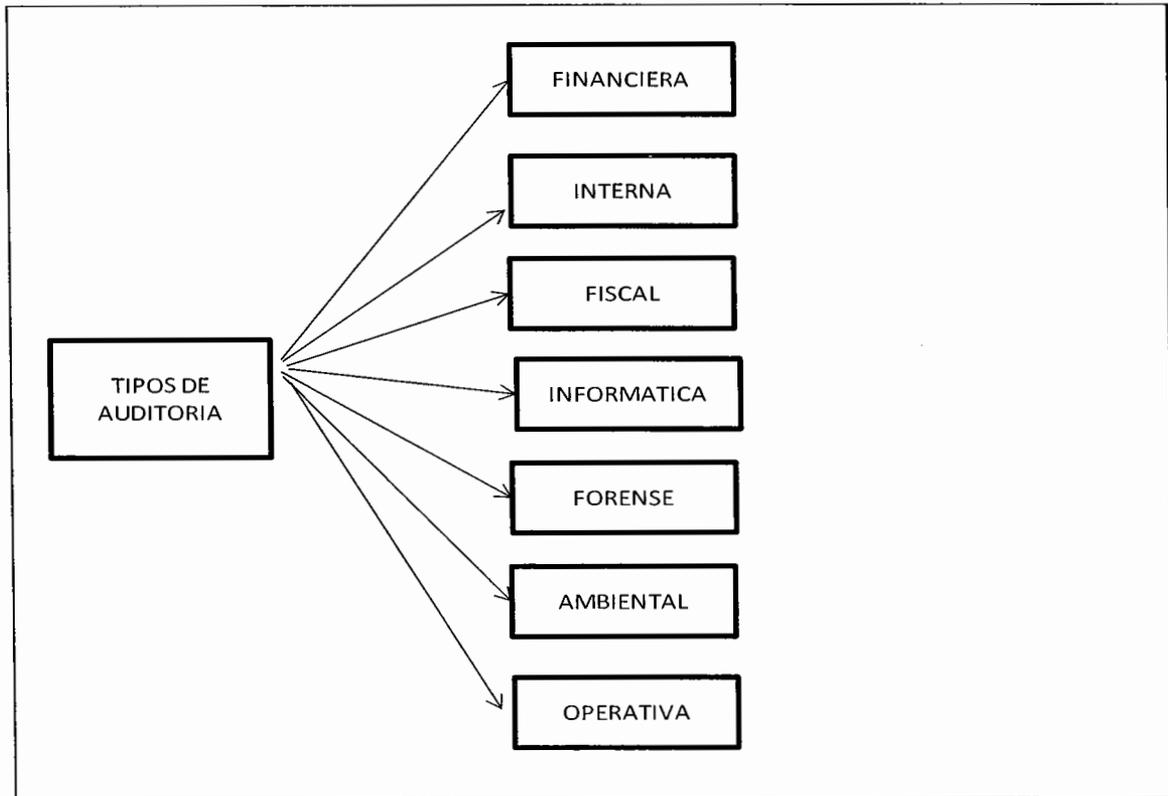
“El propósito de la auditoría de cuentas, que es un conjunto de tareas llevadas a cabo por un profesional calificado e independiente, consiste en situar al auditor en condiciones de expresar una opinión sobre si las cuentas anuales han sido elaboradas, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con un conjunto identificable de principios contables, y si expresan la imagen fiel (o presentan razonablemente) la situación y actividad llevada a cabo por la entidad” (19:33)

Como se puede observar en los párrafos anteriores, la auditoría es definida por varios autores como la evaluación de un estado financiero para presentar una opinión sobre éste; sin embargo, este objetivo dependerá del trabajo que se realice así se podrá dar una definición más concreta de la auditoría a aplicar.

3.1.2 Objetivos de la Auditoría

Se tiene conocimiento que cada auditoría tiene distintos objetivos dependiendo del tipo de auditoría que se quiera realizar; sin embargo para tener una base de

objetivos en general, independientemente del tipo de auditoría se podrá mencionar los siguientes :



Fuente: Elaboración Propia

- Expresar una opinión sobre si los estados financieros objeto de examen, están preparados en todo lo importante con las normas de contabilidad aplicables en caso de ser auditorías financieras.
- Establecer si las operaciones financieras, administrativas y económicas de cualquier dependencia de la compañía se han realizado de acuerdo a las normas legales y de procedimientos que les son aplicables.
- Indicar si la compañía se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos, a través del grado en que la administración ha cumplido adecuadamente con las obligaciones y atribuciones que han sido asignadas y si estas se han realizado eficientemente.

- Evaluar el sistema de control interno para determinar si funciona correctamente en la búsqueda de los objetivos básicos de la compañía siendo estos:
 - ✓ Efectividad y eficiencia de operación
 - ✓ Confiabilidad en información financiera
 - ✓ Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables a cada empresa.

3.1.3 Importancia de la Auditoría

La información contable y financiera, que se presenta a los directivos de una empresa, es la que servirá de base para la toma de decisiones, sin embargo ésta puede contener errores de origen involuntarios, puede incluir manipulaciones de información, aplicación incorrecta de normas y leyes a la materia contable y fiscal que unidas, el efecto se encontrará en una decisión realizada con resultados negativos debido a una información errónea, y derivado de esto surge la necesidad de aplicar la auditoría.

3.1.4 Aceptación de un Trabajo de Auditoría

La aceptación de un trabajo de auditoría, se realiza por medio de una carta de compromiso, donde según la NIA 210, Acuerdo de los términos de los Trabajos de Auditoría, debe contener lo siguiente:

- a) El objetivo y alcance de la auditoría
- b) Las responsabilidades del auditor
- c) Las responsabilidades de la administración
- d) Identificación de un marco de referencia de información financiera aplicable para la preparación de los estados financieros; y

e) Referencia a la forma y contenido esperado de cualesquier dictámenes que vaya a emitir el auditor y una declaración de que puede haber circunstancias en las que un dictamen puede diferir de su forma y contenido esperados.

3.2 FASES DE LA AUDITORÍA

Las fases para desarrollar una auditoría, de cualquier índole según las Normas Internacionales de Auditoría son:

- Planificación
- Ejecución
- Informe

3.2.1 Planificación de la Auditoría:

La NIA 300 en el párrafo A12 define el plan de auditoría como “El plan de auditoría es más detallado que la estrategia general de auditoría, en cuanto que incluye la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a realizar por los miembros del equipo de trabajo. Planear estos procedimientos de auditoría tiene lugar durante el curso de la auditoría al desarrollarse el plan de auditoría para el trabajo”(20:311).

Fases de la Planeación:

- a) Estrategia General
- b) Plan de Auditoría

La planeación incluye una estrategia general de la auditoría y desarrollar un plan de trabajo.

- a) Estrategia General

La estrategia general incluye la delimitación del alcance, oportunidad y dirección del trabajo y la definición clara de los objetivos del informe, considerar los

recursos necesarios para realizar el trabajo esto incluye forma de utilización, delimitación de fechas, supervisión sobre uso de recursos, además de los aspectos importantes que a juicio del auditor se consideren oportunos.

La estrategia general puede ser presentada en un memorándum, en el se colocaran las decisiones claves respecto al alcance general, la oportunidad y conducción de la auditoría.

Posteriormente desarrollada la estrategia general del trabajo de auditoría a realizar se procede a hacer una planeación del trabajo.

b) Plan de Auditoria

La planeación de la auditoría será un documento donde se evaluará la determinación de los programas a usar para medir el riesgo, obtener un entendimiento general y marco de referencia legal de la compañía y su cumplimiento, determinar la importancia relativa o materialidad y si es necesario involucrar especialistas, registrando la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría, también el alcance de las pruebas, además de la supervisión de los miembros del equipo de trabajo, se pueden utilizar programas estándar de auditoría o programas a medida para reflejar en forma específica el trabajo a realizar.

3.2.1.1 Control Interno

“Es el proceso diseñado, implementado y mantenido, por los encargados del gobierno corporativo, la administración, y otro personal para brindar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de una entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y al cumplimiento con leyes y reglamentos aplicables.” (20:311)

3.2.1.2 Importancia del Control Interno

El control interno en cualquier organización, es básico tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

3.2.1.3 Los componentes del Control Interno:

Las NIA 315 Identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno definen estos así:

- Ambiente de Control
- Proceso de Evaluación del Riesgo de la Entidad
- Actividades de Control
- Sistema de Información
- Monitoreo de Controles.

3.2.2 Ejecución de una Auditoría.

La NIA 500 "Evidencia de Auditoría en el inciso c) señala como evidencia de auditoría lo siguiente: "Información que usa el auditor para obtener las conclusiones en las que se basa su opinión como auditor. La evidencia de auditoría incluye la información contenida en los registros contables que subyace a y/o es soporte de los estados financieros y otra información." (20:458).

La NIA 500 "Evidencia de Auditoría" en el inciso b) de las definiciones indica como lo apropiado (de la evidencia de auditoría) "La medida de la calidad de la evidencia de auditoría: Es decir su relevancia y su confiabilidad para dar soporte a las conclusiones en las que base su opinión el auditor. (20:458).

La misma norma en el inciso e) dice lo siguiente: "Suficiencia (de la evidencia de auditoría). La cantidad de la evidencia de auditoría que se necesita se afecta por la evaluación del auditor, de los riesgos de una representación errónea de importancia relativa y también de la calidad de dicha evidencia de auditoría.(20:458).

La ejecución de la auditoría basará su actividad en la aplicación de las pruebas previamente diseñadas, en donde el auditor deberá evaluar la información que se utilizará como evidencia, esta puede ser generada por la compañía o utilizar un experto.

Al momento de diseñar las pruebas de detalle, podrá incluir procedimientos analíticos de ser necesario, deberá determinar si utiliza información generada por la entidad, abarcando la totalidad de las partidas contables (auditoría financiera) o utilizando el muestreo que podrá ser estadístico o a criterio del auditor para delimitar el alcance a registros específicos, para que sean efectivas de acuerdo a la planeación, además para obtener la evidencia deberá utilizar las siguientes técnicas. Inspección, observación, recalcular, confirmación, reprocesso y procedimientos analíticos además de la investigación, certificación y declaración.

3.2.3 Informe de Auditoría

"Es una expresión de una opinión profesional, en el que se materializa el resultado de un ejercicio de auditoría y contiene además de un dictamen, la evaluación del control interno, el cumplimiento de las normas y procedimientos, y otros aspectos relacionados con la gestión y el período examinado." (24: Web)

Cuando se realiza una auditoría de estados financieros el resultado será la opinión sobre la razonabilidad de estos, basados en los requerimientos de la Norma Internacional de Auditoría 700, "Formación de una opinión sobre los Estados Financieros". En caso fuera necesario apartarse de la opinión standard y hacer modificaciones, se puede utilizar la la Norma Internacional 705 Modificaciones a la Opinión en el Dictamen del Auditor Independiente y la Norma Internacional 706. "Párrafos de Énfasis y Párrafos de Otros Asuntos en el Dictamen del Auditor Independiente".

3.2.3.1 Otros informes:

Cuando se realizan trabajos de otro tipo que no son auditorías financieras, se detectan hallazgos, los cuales pueden afectar distintas áreas de trabajo en el desarrollo de las actividades de la compañía.

En los informes debe enfocarse a reportar los problemas detectados, y confrontarse con las directrices establecidas por la administración, la presentación de estos informes debe ser en forma de diagnóstico y contar con lo siguiente:

Fecha:

La fecha en que se estará presentando el informe después de la discusión de los hallazgos finales.

Destinatario:

Dirigido a quien contrato el servicio pudiera ser el gerente del área, o en su caso el consejo de administración.

Alcance y limitación del trabajo:

En esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado, las actividades sujetas a examen, el criterio de prioridades

establecido; las limitaciones; si hubo participación de otros profesionales y la responsabilidad del trabajo realizado por ellos.

Situaciones que afectan el área auditada:

En esta parte es conveniente presentar un resumen de los hallazgos significativos y que se destaque el efecto de ellos, posteriormente presentar las sugerencias que afectan desfavorablemente las actividades.

Además el informe debe tener las siguientes cualidades:

- a) Exactitud: Se requiere que la evidencia que se presente sea verdadera y los hallazgos sean correctamente presentados.
- b) Convicción: Los resultados de la auditoría deben corresponder a los objetivos y que las recomendaciones y conclusiones se fundamenten en los hechos expuestos.
- c) Objetividad: El resultado de la auditoría no puede ser mal interpretado, exponiendo los resultados con imparcialidad.
- d) Claridad: Debe ser redactado en un lenguaje sencillo y de fácil lectura y comprensión.
- e) Conciso: El informe debe ser concreto, no tiene que ser más extenso de lo necesario para transmitir el mensaje que se desea.

3.3 AUDITORÍA OPERACIONAL

3.3.1 Alcance

Aquí se señalan aquellas actividades que delimitan la práctica de la Auditoría Operacional, que la identifican claramente y que la distinguen de otros trabajos.

Algunos autores afirman que la auditoría operacional no deben presentar recomendaciones, que solo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar qué tipos de investigaciones adicionales deben hacerse para lograr los 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 Instituto Mexicano de Contadores Públicos(IMCP), ha mantenido siempre un criterio uniforme sobre este punto, considerando que la Auditoría Operacional debe proponer recomendaciones específicas (en los casos que se tengan elementos para ello) y que de no ser así, pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

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

Con relación a los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no debe restringirse solo al control.

3.3.2 Definición

“Es la revisión de aquellas operaciones de la empresa que, con el fin de determinar su eficacia y eficiencia operativas, involucra un análisis y síntesis de las actividades derivadas de la utilización de los elementos humanos, materiales y técnicos aplicados a un área específica de la empresa” (4: 8).

“Una nueva técnica que proporciona a la gerencia un método para evaluar la eficacia de los procedimientos operativos y controles internos” (4:8)

Analizando las dos definiciones anteriores, podemos decir que la auditoría operacional es la encargada de evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos.

3.3.3 Objetivo

El objetivo principal de la auditoría operacional es promover la eficiencia de la operación, y evaluar la calidad de la misma revisando las áreas operativas para proveer a la administración de la empresa la información objetiva.

Objetivos específicos

- Promover mejora en las operaciones
- Determinar si la administración cumple metas y objetivos
- Comprobar si las operaciones se llevan de manera efectiva, eficiente, y económica.
- Determinar exceso o deficiencias del personal utilizado.
- Evaluar la cantidad y calidad de recursos administrados, (excesivo o innecesario) de material, equipo y otros.

3.3.4 Importancia

En esta auditoría no se examinan las cifras de los estados financieros, tampoco consiste en evaluar el desempeño y comportamiento de la administración.

El auditor operacional se enfocará en aplicar técnicas, en las que inducirá al entrevistado para que explique los resultados de su trabajo con el fin de mejorarlos, la ejecución de una auditoría operacional, requiere introducirse, estudiar, conocer a fondo otras disciplinas.

La prueba determinante de cualquier actividad operacional, es la que tiene una definición clara de los objetivos, así como contar con elementos para comparar lo que se está realizando contra esos objetivos, para determinar desviaciones analizarlas y evaluarlas y tomar medidas correctivas.

3.3.5 Características de la Auditoría Operacional

Entre las características de esta auditoría se pueden mencionar las siguientes.

- Actúa en campos operativos, no financieros
- Es una actividad eminentemente objetiva
- Es un instrumento de información administrativa
- Es un instrumento de comprobación o información operacional y de señalamientos de problemas y soluciones a los mismos.
- Persigue incrementar la eficiencia y eficacia de las operaciones
- Revisa controles, pero no financieros
- Su método de investigación es la observación y el análisis.
- Por su naturaleza, es fundamentalmente una actividad continua
- Es un elemento de toma de decisiones

3.3.6 Diferencias con otros tipos de Auditoría

Bases Técnicas:

La Auditoría Operacional, no tiene una normativa definida, pero se pueden aplicar las Normas Internacionales de Auditoría en la planeación, evaluación del control interno, evidencia de auditoría y uso del trabajo de otros auditores.

Metodología:

Se puede utilizar los Boletines de Auditoría Operacional, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, como una guía en el desarrollo.

Objetivos:

El objetivo principal de es proponer recomendaciones, a las desviaciones encontradas en el trabajo realizado por medio de la elaboración de un diagnóstico.

Informe:

En la Auditoría Operacional no se presenta un Dictamen de Auditoría, ya que no se revisa la razonabilidad de las operaciones, en esta se presenta un informe con los hallazgos y recomendaciones para mejorar la efectividad de las operaciones.

3.3.6.1 Diferencias entre La Auditoría Financiera La Auditoría Operacional y Auditoría Administrativa

	FINANCIERA	OPERACIONAL	ADMINISTRATIVA
OBJETIVOS	Emitir un informe sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros.	Determinar mediante la elaboración de un diagnóstico la eficiencia de las operaciones, y la utilización correcta de los recursos humanos, materiales y financieros.	Revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.
METODOLOGÍA	Se utiliza de acuerdo a los objetivos del trabajo, las Normas Internacionales de Auditoría	No existe una normativa especial, sin embargo se puede utilizar los Boletines de Auditoría Operacional, así como las Normas Internacionales de Auditoría, en la planeación, supervisión, control interno, evidencia de la auditoría y trabajo de otros auditores o especialistas.	No existe una normativa especial, se aplican las Normas Internacionales de Auditoría, en la planeación, supervisión y evidencia de auditoría y el trabajo de otros auditores o especialistas.
ENFOQUE	La revisión y análisis de los resultados presentados en los estados financieros de la entidad, para presentar una opinión sobre la fidelidad de las cifras	El estudio y análisis de la efectividad de los procedimientos y operaciones existentes, en el desarrollo de objetivo predeterminado	Asegurar a la organización el cumplimiento de los planes, programas, métodos y sistemas que se siguen en el proceso administrativo sean los que indica la dirección señalando aciertos y desviaciones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.
ALCANCE	Es limitado a las operaciones financieras de la empresa	Es ilimitado ya que puede aplicarse en cualquier área de la entidad.	Es ilimitado ya que puede aplicarse en cualquier área de la entidad.

INFORME	Presentación de Estados Financieros Auditados con la opinión del Auditor Independiente	Se presentan los hallazgos o desviaciones encontradas en él los procedimientos predeterminados, así como las recomendaciones para optimizar los procesos evaluados.	Se presentan los hallazgos o desviaciones encontradas en las políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes, y que afecten los objetivos estratégicos de la compañía.
USUARIOS DE LA INFORMACIÓN	Accionistas, Gobierno Corporativo, Junta Directiva,	Internos y Externos: la gerencia del área o departamento ; si fuera requerido la Gerencia General, Accionistas o Junta Directiva	Accionistas, Gobierno Corporativo, Junta Directiva,

Fuente: Elaboración propia.

3.3.7 Técnicas de Auditoría Operacional

En la auditoría operacional se pueden utilizar las mismas técnicas que se utilizan en la auditoría financiera y que indica la NIA 500 Evidencia de Auditoría, las cuales son inspección, observación, re-cálculo, confirmación, reproceso y procedimientos analíticos además de la investigación, declaración, certificación, aparte hay que agregar los métodos de evaluación de procesos los cuales son los Diagramas de Gantt, el método del CPM / PERT , flujogramas, las matrices FODA y también las entrevistas directas así como la toma de narrativas y fotografías. En este caso en particular se utilizará la herramienta del Diagrama de flujo.

3.3.7.1 Diagrama de Flujo:

Es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener cierto resultado, también son conocidos como diagramas de procesos.

Es una herramienta de planificación y análisis utilizada para:

- Definir y analizar procesos de manufactura, servicios o ensamblado.
- Construir una imagen del proceso etapa por etapa, para su análisis, discusión o con propósitos de comunicación.
- Definir, estandarizar o encontrar áreas de un proceso susceptible de ser mejoradas.

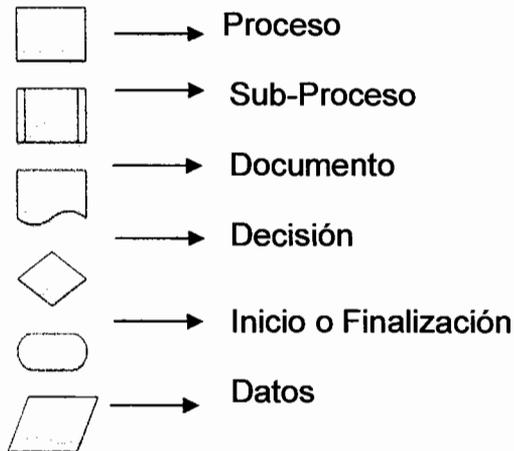
Sus características principales son:

Capacidad de Comunicación: Permite colocar el conocimiento individual sobre un proceso y facilita la mejor comprensión global del mismo.

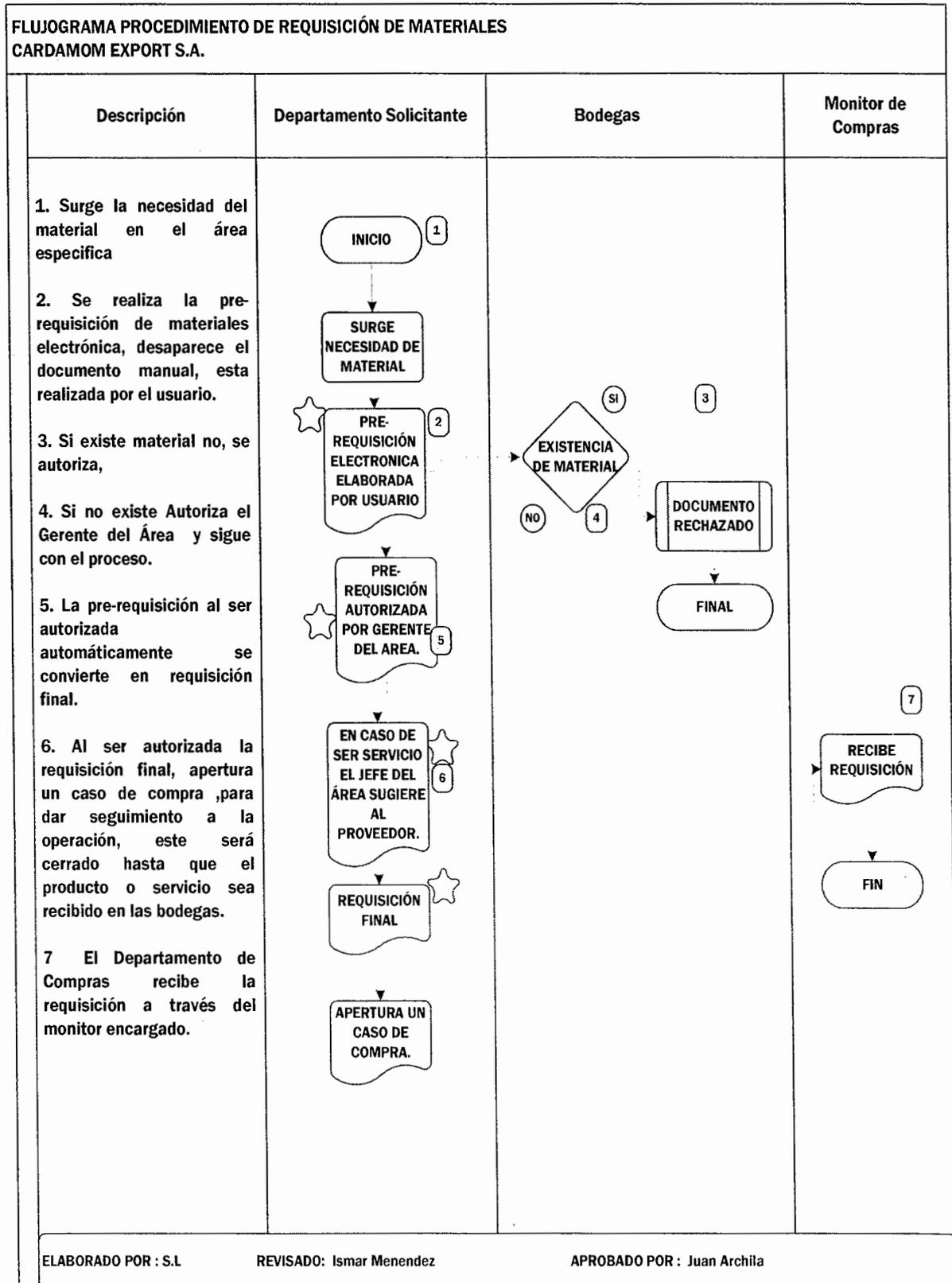
Claridad: Proporciona información sobre los procesos en forma clara, ordenada y concisa.

En la actualidad existen programas informáticos con los que se pueden realizar diagramas de flujo, el más conocido es el Microsoft Visio.

Los símbolos que se utilizan son:



A continuación se presenta un ejemplo del proceso de requisición de compra.



3.4 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

En Guatemala no hay ninguna normativa especial sobre este tipo de trabajo por lo que es aplicable en lo relativo a las Normas Internacionales de Auditoría, en cuanto a la planificación, control interno, evidencia de auditoría y el uso del trabajo de otros, en el desarrollo propiamente del trabajo se utiliza, la metodología de los Boletines de Auditoría Operacional, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos,

Antes de Iniciar un trabajo de auditoría en como profesional independiente se deben seguir los pasos de las Normas Internacionales de Auditoría,

- Previa Solicitud de Servicios
- Presentación de la Carta de Servicios Profesionales.

3.4.1 Fases de la Auditoría Operacional

Para mejor entendimiento del proceso de elaboración de una Auditoría Operacional la ha dividido en tres fases:

1. Estudio de la Entidad (Planificación)
2. Investigación y Análisis (Ejecución)
3. Informe (Presentación de Informe Final)

3.4.1.1 Estudio de la Entidad (Familiarización)

El auditor se familiariza con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando, esto consiste en tener acceso a las actas de asamblea de accionistas o junta directiva, también leer manuales de procedimientos y políticas desarrolladas dentro de la compañía, además se deberán realizar las siguientes actividades.

I. Estudio Ambiental de la Entidad

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

- La importancia que para la empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a los efectos financieros que tendría si se mejorara su eficiencia;
- Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa;
- Normas de carácter estatal y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación;
- Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

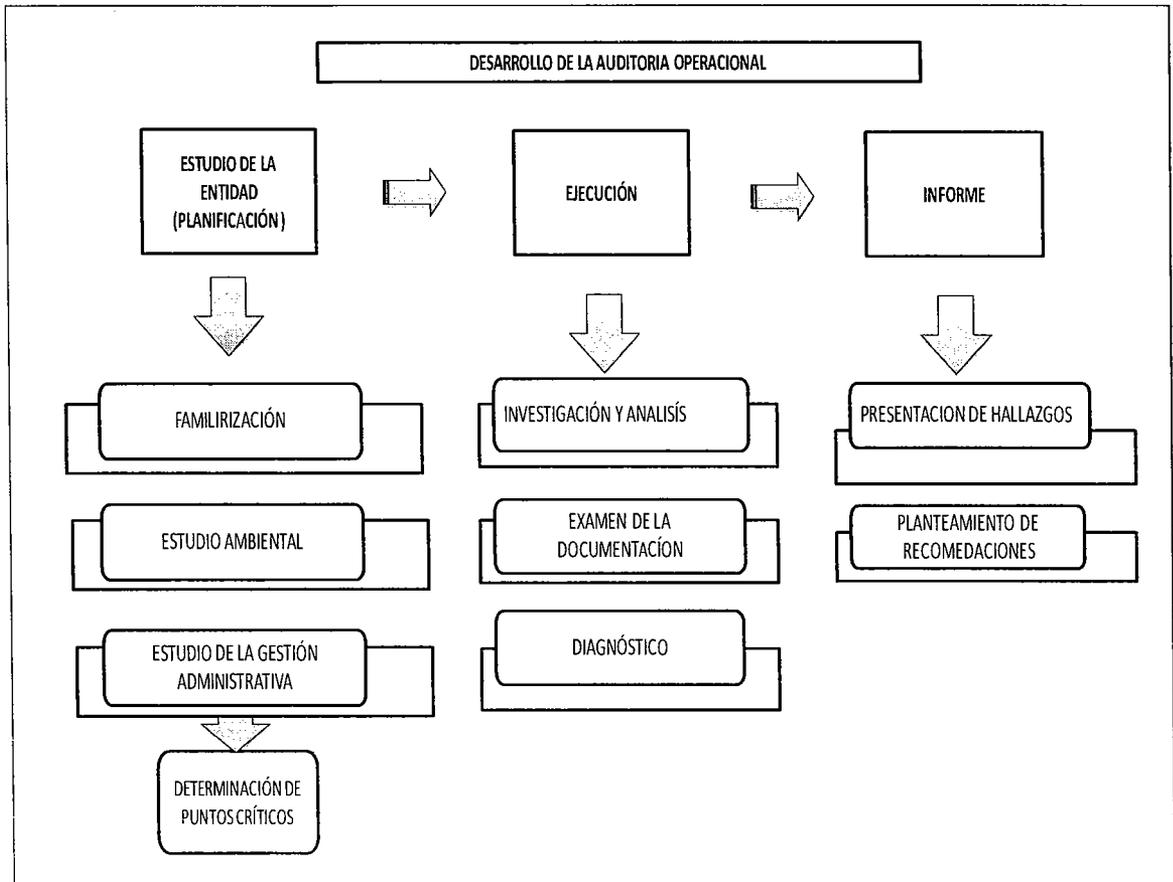
II. Estudio de la Gestión Administrativa

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

✓ Visita a las Instalaciones.

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

ellos tanto características específicas como de la operación misma, además debe incluir entrevistas directas con el personal que tiene a su cargo las funciones a auditar, así como también recolectar los documentos y formas que se utilizar en el área de estudio. Con una familiarización de la entidad el auditor puede delimitar los alcances del trabajo así como realizar los programas de auditoría que sean necesarios, aplicando la planeación de la auditoría.



Fuente: Elaboración Propia

III. Planeación de la Auditoría Operacional

En la planificación de este tipo de auditoría, es muy difícil determinar el tiempo por procedimiento, debido a que cuando se realiza por primera vez, no se tiene una base sobre el tiempo horas hombre utilizado en un trabajo de esta clase. Sin

embargo, siempre es importante elaborar un cronograma que muestre el tiempo estimado global para la ejecución de cada fase del proceso de auditoría operacional.

Además existe una característica especial en la planeación de una auditoría operacional y ésta consiste en que se puede efectuar en forma progresiva, en la medida en que se va ejecutando cada una de las fases del proceso.

IV. Programa de Trabajo de Auditoría Operacional

“Es la evaluación del proceso de planeación y refleja, por tanto los juicios elaborados por el auditor. Esta herramienta es esencial para todos los niveles de responsabilidad : El auditor encargado de la auditoría otorga la seguridad de que el trabajo fue planeado adecuadamente; al que supervisa el trabajo le sirve como base de planeación y supervisión ; y para el ayudante es una guía para la ejecución del trabajo” (22:233). El programa de trabajo de una auditoría operacional se realiza a medida, sobre el área que se va a evaluar, sin embargo en este no pueden faltar los requisitos básicos de un programa de auditoría:

- Identificación de objetivos.
- Identificación de áreas de examen
- Actividades y responsables de las actividades a realizar
- Procedimientos a realizar
- Alcance y Oportunidad de las pruebas: (delimitación de tiempo y tamaño de la muestra).

V. Papeles de Trabajo Auditoría Operacional

Los papeles de trabajo en Auditoría Operacional, son el conjunto de cédulas y documentos que el auditor utiliza para dejar evidencia de la información obtenida en el transcurso del examen y para la evaluación y desarrollo de los hallazgos.

La importancia de los papeles de trabajo de la auditoría operacional radica en lo siguiente:

- Sustentan y demuestran completamente los hallazgos de auditoría operacional, las conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad y economía en los procesos.
- Suministran información suficiente para la preparación del informe de auditoría operacional.
- Permiten la supervisión del trabajo de auditoría.
- Presentan una guía para realizar auditorías operacionales posteriores.

3.4.1.2 Investigación y Análisis (Ejecución)

La segunda fase de la metodología, que consiste en la ejecución es analizar toda la información recabada de la entidad, examinar la documentación relativa a la unidad de estudio; para esto se pueden realizar entrevistas, cuestionarios, mapeos de procesos, evaluaciones de productividad o cualquier otro tipo de pruebas necesarias que se consideren a criterio del auditor, para sustentar su informe.

I. Evaluación de la Gestión Administrativa

En la evaluación de Gestión de la organización, el interés se centra en conocer y analizar la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados del proceso, la relación con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación.

El proceso de evaluación de la dirección incluye la calidad de ésta, la efectividad de la información que surge y el respaldo hacia las decisiones que se toman, el control; que es la comparación de lo planeado con lo ejecutado.

II. Examen de la Documentación

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

(4:31)

Esto significa que el auditor debe fijar su atención al control de la documentación, así como también a las características de la empresa en lo relativo a formas pre-impresas, distribución y autorización.

III. Diagnóstico

El objetivo de la auditoría operacional, es presentar recomendaciones para mejorar la eficiencia de la operaciones, en caso hubieran hallazgosse integrarán reportándose aquellos que sean evidentes fallas de eficiencia esto se realiza a través de un diagnóstico, antes de presentar un informe final. El auditor debe alejarse del detalle y con base en los problemas específicos, ensayar el resumen de los hallazgos de mayor relevancia; el método que se explica a continuación, resulta de utilidad a este propósito.

a. Fase creativa

En esta fase se verificará si los problemas detectados corresponden a la realidad de la empresa. Esta fase no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas.

Determinados los hallazgos se realiza lo siguiente:

- “Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa de acuerdo con las circunstancias que le rodean, o bien, compararlos con modelos ya establecidos;
- Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior;
- Considerar el costo - beneficio del modelo diseñado” (4:32).

b. Re verificación de hallazgos

El modelo anterior tendrá una nueva verificación para separar con mayor exactitud los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo realizando los pasos siguientes.

- “Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes;
- Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa;
- Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas ;
- Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello;
- Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haber detectado en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores o más complejos problemas o agravarán los existentes.” (4:32-33).

3.4.1.3 Informe

El contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso los problemas detectados en relación a la eficiencia operativa de la empresa, con los controles operacionales establecidos.

I. Elaboración del informe

Responsabilidad:

La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales, queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, incluso en aquellos casos en los que el auditor haya presentado recomendaciones específicas la solución de los problemas es responsabilidad directa de la empresa.” (4:35).

Forma:

“Los hallazgos de la auditoría operacional puede irse comunicando en el curso del examen o en su término; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas detectados y de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas.” (4:37).

Es importante que el resultado de la auditoría operacional se presente por escrito, elaborado el borrador del informe, el auditor debe realizar las siguientes actividades:

a) Discusión del borrador con los involucrados:

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

b) Informe definitivo:

“Por las características de la auditoría operacional, el informe debe de tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados” (4:34)

“El Informe o diagnóstico de Auditoría Operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, no es posible darle tal alcance“(4:34).

II. Estructura del Informe

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

- a) Alcances y limitaciones del trabajo
- b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional;
- c) Sugerencias para mejorar la eficiencia” (4:35)

En la actualidad no existe ninguna normativa que defina como debe estructurarse un informe de auditoría operacional, sin embargo esto no significa que no se pueda adaptar una estructura congruente con la actividad auditada.

Se sugiere la siguiente estructura del informe:

- Fecha:
Colocar la fecha en que se entrega el informe
- Destinatario:
Debe dirigirse a quien es el encargado del área auditada, de lo contrario dirigirse a la Junta Directiva o Consejo de Administración.
- Párrafo de Alcance:
En este párrafo se describe el área auditada, periodo y limitaciones encontradas.
- Párrafo de descripción:
Aquí se indican los aspectos individuales de la actividad y se clasifican los resultados.
- Párrafo de Agradecimiento:
En este párrafo el auditor expresa el agradecimiento por la colaboración y ayuda recibida durante el trabajo.
- Responsable: En este párrafo se coloca nombre y número de colegiado del auditor que realizó el trabajo.

A continuación se presenta la estructura de un Informe de Auditoría Operacional.

Guatemala, 05 de febrero del año 2013

Licda. Vivian Arreaga
 Presidente del Consejo de Administración
 Cardamom Export
 Ciudad.
 Estimado Lic.:

Hemos finalizado el examen y evaluación operacional del proceso de Compras sobre las políticas, procedimientos, prácticas y controles vigentes del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012.

Efectuamos la auditoría operacional tomando como base la metodología de auditoría operacional descrita en los Boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto de Mexicano de Contadores Públicos.

El enfoque de la revisión fue evaluar la eficiencia y eficacia en el proceso de Compras, efectuando un análisis de la existencia y cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles actuales.

Como resultado de la revisión observamos algunas deficiencias, las cuales se detallan a continuación, así mismo se ofrecen recomendaciones, para consideración de la administración.

No	HALLAZGO	DESCRIPCIÓN	CAUSA-EFECTO	RECOMENDACIÓN

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

Atentamente,

Lic. Juan Pablo Archila Canel
 Contador Público y Auditor
 Colegiado No. 10211

3.5 AUDITORÍA OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

A continuación se presenta la forma para llevar a cabo la Auditoría Operacional de Compras, ya que este trabajo está enfocado en la misma teniendo como guía el Boletín No.3 de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

3.5.1 Familiarización

El auditor debe familiarizarse particularmente en la operación de compras, en lo que corresponde a objetivos, estrategias, políticas, organización, ubicación, flujo de operaciones. También debe conocer, los lugares de recepción de productos, almacenaje y despacho.

3.5.2 Investigación y Análisis

El auditor debe analizar la información existente sea interna o externa, revisar el cumplimiento de las necesidades de la entidad en base a la gestión de compra que realiza el departamento, esto incluirá ubicación de proveedores, compras al exterior, por tipos de artículo, también deberá realizar cuadros comparativos en valores estadísticos con ejercicios anteriores, analizar los documentos que se utilizan en el área (órdenes de compra, requisiciones, controles de despacho, de recibo).

Los cuestionarios y guías de entrevistas que permitan obtener información de primer orden serán también elaborados, entrevistar a los responsables de ejecutar esta labor y verificar la aplicación de las políticas en el área. Las entrevistas deberán realizarse tanto a personas que deciden las políticas de compras así como también aquellas que las ponen en práctica, incluirá

colaboradores que tienen a su cargo actividades relacionadas con las compras como las de producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

“Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de la operación, lo cual facilita la localización de aspectos susceptibles de mejorarse. Adicionalmente pueden elaborarse memorandos descriptivos de la operación para su estudio y análisis” (4:48).

“Conviene investigar si se tiene establecida una política de rotación de compradores, cuando el volumen de compra permita esta práctica, así mismo se deberá investigarse si se tiene una adecuada supervisión del personal que efectúa directamente las compras” (4:48).

“Revisar los métodos de trabajo, manuales de procedimientos, instructivos y formas en uso que regulen la operación de compras” (4:48).

3.5.3 Resumen y discusión previa de los problemas detectados

Es necesario discutir las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia del personal de la empresa, motivar su participación y afinar la interpretación del auditor.

3.5.4 Informe Final

Posteriormente de la discusión de los hallazgos encontrados se realiza el informe, ya con las recomendaciones objetivas y adaptables al departamento en estudio.

A continuación se presentan algunos de los aspectos a informarse en Auditoría Operacional de Compras.

- “Inexistencia de políticas u objetivos para la operación o falta de vigilancia sobre las mismas.
- Uso adecuado de presupuestos establecidos como base de control para la operación de compras.
- Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.
- Falta de definición de líneas de autoridad o fallas en la organización del personal que atiende las compras.
- Desconocimiento de los proveedores o fabricantes de los artículos que se compran.
- Ausencia de registros para control de las alternativas de abastecimiento de algún artículo(archivo de proveedores)
- Inadecuado control del personal de compras. “ (4:49-50)

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE SUMINISTROS Y MATERIALES DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CARDAMOMO (CASO PRÁCTICO)

A continuación será desarrollada la Auditoría Operacional del Departamento de Compras de la empresa sujeta a estudio, aplicando la metodología descrita en el capítulo III de la presente investigación.

El Consejo de Administración de Cardamomo Export, considera que el departamento de compras es vital en la operación de la compañía, debido a que es éste, el encargado del abastecimiento de los insumos necesarios, que se utilizan para mantener la calidad durante el proceso de transformación y exportación del cardamomo por lo que considera conveniente realizar un análisis a los procedimientos y verificar el cumplimiento de las políticas autorizadas por la gerencia, esto derivado de algunas quejas del departamento de producción en cuanto al tiempo de entrega y la calidad de los insumos.

Por esta razón, el Consejo de Administración de Cardamomo Export S.A. decide solicitar los servicios de Archila&Asociados S.C. para que realice la Auditoría Operacional en el Departamento de Compras de Suministros y Materiales, los resultados serán enfocados al aumento de la eficiencia de las operaciones y en la consecución de los objetivos de la compañía, en donde se presentarán los flujogramas y un diagnóstico con las recomendaciones para mejorar la utilización de los recursos en el Departamento de Compras.

4.1 Generalidades de la Empresa:

Cardamomo Export fue creada en 1976, con inversión de capital guatemalteco, posteriormente a raíz del conflicto armado, se trasladó a inversionistas extranjeros, y debido a condiciones climáticas desfavorables, decidió terminar su producción de cardamomo. En su lugar, actualmente compra el cardamomo a pequeños productores del departamento de Alta Verapaz, considerada como la región principal de producción de cardamomo.

A través de los años y de la creciente exportación del producto Cardamomo Export se convirtió en uno de los principales proveedores de cardamomo en el mundo.

El cardamomo comienza su ciclo en el momento en que es adquirido por nuestros compradores. El enfoque de los compradores es el de buscar el mejor cardamomo que se puede encontrar en el mercado local. Una vez que el cardamomo haya pasado nuestra estricta inspección de calidad, es transportado a la instalación en Río Bravo.

Usando lo último en equipo de clasificación electrónica y maquinaria de dimensión, la planta procesadora es una de las plantas de cardamomo más automatizadas y eficientes del mundo.

Una vez el cardamomo haya sido sometido al proceso de clasificación por color y dimensión, debe de ser aprobado antes de ser empacado y preparado para exportación. El procesamiento de cardamomo se adhiere a los más estrictos estándares de calidad solicitados por el cliente..

A. Ubicación:

La empresa cuenta con instalaciones de procesamiento propias ubicada en :

Calle Principal, final a la par de la antigua estación del tren Río Bravo,
Suchitepéquez

Y sus oficinas corporativas en: Diagonal 6 ,10-65 zona 10

B. Funciones de Cardamomo Export, S.A.

a) Administrativa Financiera

Tiene a su cargo la gestión de los aspectos administrativos y financieros que permiten lograr un equilibrio entre todos los recursos de que dispone la empresa de hacerlos más rentables.

b) Contable

Esta función se encarga de elaborar los registros contables para cada una de las transacciones de la empresa; también de la elaboración de informes, balances, estados financieros, y cumplimiento de las obligaciones tributarias que establece la ley; esta función cubre el control de entradas y salidas de mercadería, para lo cual debe elaborar informes del stock existente.

c) Compras

Es la función que se dedica a la compra de los distintos productos que son parte del proceso de transformación del cardamomo, a través del contacto con proveedores, manejo de la logística de compra, negociación de precios y descuentos por compras.

d) Ventas

A través de esta función la empresa logra comercializar y distribuir las distintas calidades de producto que ofrece a sus clientes. Esta función provee información indispensable tanto a la Gerencia como al departamento de Producción, acerca de pedidos y demanda, así como también vela por mantener medidas estandarizadas de ventas.

e) Producción

Esta función es la encargada de transformar el cardamomo pergamino en un producto de exportación, a través de la utilización de procesos de selección y calificación de calidad de la semilla.

C. Productos que ofrece:

En la actualidad Cardamomo Export es la empresa procesadora de cardamomo más grande de Guatemala, lo que le permite participar en el mercado internacional con distintas calidades de producto.

Las calidades de cardamomo que exporta son las siguientes:

- Fancy Light Green : FLG
- Jumbo Light Green : JLG
- Jumbo Pale Bold : JPB
- Medio Pale Bold : MPB
- Hand SelectSeeds : D
- Green Blemished : GBC

Además también se produce el Aceite de Cardamomo.

D. Áreas Críticas o Débiles a Auditar

Según lo solicitado por el Consejo de Administración de Cardamomo Export, de acuerdo a los problemas recientes de gestión, el área a auditar comprenderá el Departamento de Compras, desde la recepción de la requisición hasta el almacenamiento respectivo. Al finalizar la auditoría, se emitirá un informe de hallazgos y evidencias que permita mejorar la gestión de dicha área dentro de la empresa.

Luego del acercamiento y entrevistas preliminares con los directivos de Cardamomo Export, S.A, para conocer generalidades de su operación Archila& Asociados presenta su propuesta de servicios profesionales, que se adjunta a continuación.

4.2 Propuesta de Servicios Profesionales.

I. Carta de Propuesta

15 de marzo de 2013

Licenciado

Juan Gustavo Gonzáles Arreaga

Presidente del Consejo de Administración

Cardamomo Export S.A.

Ciudad

Estimado licenciado Gonzáles:

Hemos elaborado nuestra propuesta de los servicios que como firma podemos proporcionarles, y además, para comunicarles nuestro firme deseo de proporcionarles servicios de calidad y con valor agregado.

Existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo para proveer a Cardamomo Export S.A. de los servicios que ustedes esperan y desean. Nuestros profesionales están reconocidos dentro de la comunidad guatemalteca por su demostrada experiencia, en cada uno de los campos de su especialización.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para la empresa que usted dirige, en tal sentido, deseamos reiterarle nuestro interés de ayudarle a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Una de las formas de hacerlo es proporcionarles un servicio efectivo a un costo razonable.

Una vez más, permítanos expresarle nuestro sincero agradecimiento por la oportunidad que nos brinda para presentarle nuestra propuesta de servicios. Estamos a su completa disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.

Atentamente,

Juan Pablo Archila Canel

Socio.

II. SERVICIOS DE AUDITORIA.

A) PROCESO DE PLANEACION:

Inmediatamente después de nuestro nombramiento iniciaremos el proceso de planeación de nuestro trabajo. Este proceso comienza con la preparación de un plan de auditoria completa, detallado y a la medida de las operaciones, mediante el desarrollo de un entendimiento completo de las necesidades de la compañía, para estructurar nuestro enfoque que responda a todas esas necesidades.

B) PLAN DE AUDITORIA:

Conforme al conocimiento que documentemos de sus operaciones, realizaremos nuestro plan de auditoria, tomando en cuenta los componentes más significativos.

Una vez que el proceso de planeación ha sido apropiadamente completado iniciaremos el proceso de la revisión de las operaciones que se realizan en el Departamento de Compras de Suministros y Materiales de Cardamomo Export S.A.

C) ENFOQUE DE LA REVISION:

El personal que asignaremos a la auditoria de la compañía será el que más entrenamiento y el que ha acumulado la mayor experiencia con éxito en la aplicación de esta nueva estrategia y metodología.

El enfoque de la revisión es operacional, aplicando la metodología indicada en Boletines de Auditoria Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, y en lo aplicable a las Normas Internacionales de Auditoria.

D) ENTENDIMIENTO DEL TRABAJO A SER DESARROLLADO:

1. Objetivo de Auditoria:

Nuestro trabajo está dirigido a la revisión de las operaciones que se realizan en el Departamento de Compras de Suministros y Materiales de Cardamomo Export S.A. a través del estudio de la gestión de compras y áreas relacionadas (Cuentas por Pagar e Inventarios). Nuestros servicios tendrán un enfoque integrado y serán diseñados de acuerdo a los factores de riesgo y éxito de la Compañía.

2. Plan de Visitas:

Hemos programado efectuar visitas con carácter quincenal, y tentativamente se han asignado las siguientes fechas:

- Visita preliminar 07 de abril del 2013
- Visita de trabajo 22 al 26 de abril del 2013
- Visita final 06 del 10 de mayo del 2013
- Entrega de Informe 20 de mayo de 2013

3. Alcance del Trabajo:

Estamos convencidos que las auditorias no son todas iguales. Aun cuando utilizamos técnicas de auditoria asistidas por computadoras, muestreo estadístico y nuestra capacidad instalada de especialistas en evaluación de sistemas de computación, en esta oportunidad nuestro enfoque se basa principalmente en el proceso de la gestión de compras y sus áreas relacionadas (Cuentas por Pagar e Inventarios) y en el juicio y experiencia del equipo de auditores asignados al trabajo.

Le recordamos que la responsabilidad de la información proporcionada, corresponde a la administración de la empresa. Es importante mencionar que debido a la naturaleza del examen que realizaremos no se pretende ni es objetivo fundamental efectuar un análisis de los estados financieros de Cardamomo Export, S.A. Esperamos una cooperación total con su personal y

confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información requerida en relación con nuestra auditoria.

Juan Pablo Archila Canel.

Socio Director

III INFORMES:

Como resultado de nuestro trabajo emitiremos los siguientes informes:

- Informe del Contador Público y Auditor Independiente en forma de Diagnóstico sobre los aspectos importantes que afectan el cumplimiento de las políticas vigentes y las operaciones en el Departamento de Compras de suministros y materiales de Cardamomo Export, S.A.

- Flujogramas de las principales operaciones del departamento con las observaciones más importantes.

IV VALOR DE NUESTROS SERVICIOS:

Nuestra filosofía es brindar servicios profesionales de la más alta calidad. Nuestros clientes esperan que desarrollemos nuestro trabajo en forma eficiente y efectiva. El valor de nuestros servicios se fija con base en el tiempo invertido por nuestro personal. Conforme a lo anterior hemos estimado el valor de nuestros honorarios para la revisión del proceso de compras de Cardamomo Export, S.A., durante el mes de abril de 2013 en Q. 25,000.00.

Nuevamente agradecemos la oportunidad que nos brinda de presentar nuestra propuesta de servicios profesionales. Cualquier informaron adicional con mucho gusto le atenderemos.

4.3 Planeación de Auditoría Operacional

Índice de los Papeles de Trabajo

CONCEPTO	REF.P/T	Realizado por	Revisado Por	Página
Planeación de la auditoría	A	I.M	J.A	74
Objetivos del trabajo a realizar y generalidades de la operación.	A-1-1/5	IM	J.A	77
Controles gerenciales- Personal clave en la empresa.	A1-2/5	IM	J.A	78
Equipo de trabajo-Trabajo a realizar	A1-3/5	IM	J.A	79
Marcas de auditoría-	A1-5/5	IM	J.A	80
Enfoque del trabajo	A1-5/5	IM	J.A	81
Estudio preliminar	B	I.M	J.A	
Programa de trabajo	B 1/1	I.M	J.A	82
Cedula de Antecedentes	B1-1/2	I.M	J.A	83
Cedula Estructura Organizacional de la Compañía y del Departamento de Compras	B-2-1/2	I.M	J.A	85
Cédula de Políticas y Reglamentos	B3-1/6	I.M	J.A	87
Cédula de Programas y Proyectos.	B-4 1/1	I.M	J.A	93
Cédula de Misión y Visión	B-5 1/1	I.M	J.A	94
Entrevistas a Personal de la Compañía	B-6 1/3	I.M	J.A	95
Investigación y Análisis	C	I.M	J.A	
Programa de trabajo	C 1/1	I.M	J.A	98
Cédula de Análisis de los antecedentes	C1-1/1	I.M-S.L	J.A	100
Cédula de Análisis Estructura Organizacional de la Compañía y del Departamento de Compras	C2-1/1	S.L	J.A	101

Cédula Análisis del Marco Legal	C-3 1/3	I.M-S.L	J.A	102
Cédula de Recopilación de Información de Operaciones, Programas y Proyectos Depto. de Compras	C-4 1/6	S.L –M-L	I.M	105
Cédula de Análisis de Programas y Proyectos	C-5 1/1	I.M	J.A	111
Evaluación del control interno operacional y administrativo Cardamomo Export S.A.	C-6 1/6	S.L	I.M	112
Evaluación del control interno operacional y administrativo Departamento de Compras Cardamomo Export S.A.	C-6 3/6	S.L	I.M	114
Matriz de Riesgos	C-7 1/3	S.L	I.M-J.A	118
Prueba Selectiva : Examen cumplimiento procedimiento de compras	C-8 1/7	S.L	I.M-J.A	122
Prueba Selectiva : Examen cumplimiento política de Bodega	C-8 2/7	S.L	I.M	124
Prueba Selectiva : Eficiencia de Gestión de Compra	C-8 7/7	I.M	J.A	127
Diagnóstico de Auditoria Operacional: Determinación de Hallazgos.	D	S.L	I.M	
Programa de Trabajo	D 1/1	S.L	I.M	129
Cédula Sumaria Deficiencias de Control Interno detectadas	D-1 1/1	S-L	I.M-J.A.	130
HAO #1 Desconocimiento de Visión y Misión	D-2 1/7	S.L	I.M-J.A.	132
HAO #2 Deficiencia comunicación Departamento de Compras.	D-2 2/7	M.L	I.M-J.A.	134
HAO #3 Inexistencia Flujogramas de Operación.	D-2 3/7	S.L	I.M-J.A.	136
HAO #4 Inexistencia de Indicadores de Gestión en el Departamento de Compras	D-2 4/7	S.L	I.M.J.A	137

HAO # 5 Falta de Comunicación y Control entre el Departamento de Compras y Contabilidad.	D-2 5/7	S.L	I.M.J.A	139
HAO # 6 Incumplimiento procedimientos de compra autorizados por Gerencia General.	D-2 6/7	S.L	I.M.J.A	141
HAO #7 Incumplimiento política de bodega autorizada por Gerencia General.	D-2 7/7	I.M	I.M.J.A	143
Informe.	-	I.M	I.M J.A	145

Auditor :



Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. A-1 1/5		
Auditoría Operacional		Inicial	Fecha
Planeación de Auditoría	Hecho	I.M	15/04/2013
	Revisado	J.A	15/04/2013

**MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN
CARDAMOMO EXPORT S.A.
AUDITORÍA OPERACIONAL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

I. Objetivos de la Revisión :

El objetivo del trabajo es realizar una auditoría operacional, que incluye el examen de las operaciones que el Departamento de Compras de Cardamomo Export, S.A. que utiliza en la consecución de metas y objetivos , posteriormente efectuar las recomendaciones para mejorar la eficiencia de los mismos. Éste examen se hará de acuerdo a la metodología incluida en los Boletines de Auditoría Operacional, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos las Normas Internacionales de Auditoria, en lo aplicable, también serán utilizadas herramientas administrativas de análisis de procesos y operaciones, tales como los diagramas de flujo de procesos, narrativas y entrevistas.

II. Generalidades de la operación:

Cardamomo Export es una empresa dedicada a la exportación de cardamomo, el producto es procesado en una planta agroindustrial, ubicada en la costa sur, posteriormente es enviado a Europa y Asia, en donde es utilizado en la elaboración de alimentos, así como también en la industria. El cliente más grande Cardamomo Export es Emiratos Árabes Unidos, a donde se exporta el 80% de la producción, el método de producción es por medio de órdenes específicas. Los estándares internacionales, obligan a Cardamomo Export a realizar constantes inversiones en equipos y maquinarias especialmente diseñadas para ello, es aquí donde el Departamento de Compras de juega un

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. A-1 2/5		
Auditoría Operacional		Inicial	Fecha
Planeación de Auditoría	Hecho	I.M	15/04/2013
	Revisado	J.A	15/04/2013

**MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN
CARDAMOMO EXPORT S.A.
AUDITORÍA OPERACIONAL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

papel importante debido a que el proceso puede quedar detenido en caso de no contar con los insumos y repuestos necesarios.

III. Controles Gerenciales

El control interno de la compañía se considera fuerte, debido a que existen las políticas en cuanto abastecimiento, proveedores, y calidades del producto, sin restarle importancia a la ética. El consejo de Administración es quien toma las decisiones en lo referente a inversiones en equipo y maquinaria, así como cualquier cambio de políticas de adquisición de insumos.

IV. Personal Clave en la empresa.

Gerente General: Ing. Rubén Hernández

Gerente Financiero: Lic. Jorge Pérez

Gerente de Compras: Lic. David Luna

Jefe de Compras: Lic. Sergio Godínez.

V. Evaluación del Control Interno

El sistema de control interno de la compañía en una forma general se considera fuerte, debido a que cuenta con una serie de políticas por departamento y

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. A-1 3/5		
Auditoría Operacional		Inicial	Fecha
Planeación de Auditoría	Hecho	I.M	15/04/2013
	Revisado	J.A	15/04/2013

**MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN
CARDAMOMO EXPORT S.A.**

AUDITORÍA OPERACIONAL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

operación, cabe mencionar que el objetivo de la revisión es reforzar los procedimientos del departamento de compras para hacerlo más eficiente.

VI. Equipo de Trabajo

CATEGORIA	SIGLAS	NOMBRE	AÑOS EXPERIENCIA
GERENTE	J.A	Lic. Juan Archila	10
SUPERVISOR	I.M	Lic. Ismar Menéndez	8
ASISTENTE	S.L	Licda. Sandra López	4

VII. Trabajo a Realizar

- I. Identificación de principales procesos del departamento sujeto a examen.

Compras:

Solicitando, manuales y procedimientos existentes así como las políticas vigentes.

- Cuentas por Pagar :

Se incluirá dentro del examen la relación con el área de cuentas por pagar, verificando la trazabilidad de la información y la comunicación con el departamento de compras.

- Bodega:

- Se realizarán pruebas de cumplimiento para verificar la recepción y despacho de producto en bodegas de la ciudad y traslado a las Bodegas centrales.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. A-1 4/5		
Auditoría Operacional		Inicial	Fecha
Planeación de Auditoría	Hecho	I.M	15/04/2013
	Revisado	J.A	15/04/2013

**MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN
CARDAMOMO EXPORT S.A.
AUDITORÍA OPERACIONAL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

También será verificada la correcta custodia y registro en forma contable de las bodegas.

- II. Identificación de áreas críticas del proceso, se verificara trazabilidad de la información, aplicación del control interno y cumplimiento de las políticas vigentes.
- III. Análisis de la áreas identificadas como críticas
- IV. Identificación y cuantificación de hallazgos de cada área crítica, para posterior emisión de recomendaciones.
- V. Elaboración de diagramas de flujo con las oportunidades mejora detectadas.

VIII. Marcas de Auditoría

No	Concepto	Marcas
1	Cotejado sistema informático	(VS)
2	Sumado Vertical	Σ
3	Conector	⤿
4	Cotejado documento físico.	(CF)
5	Cumplimiento	✓
6	No Cumplimiento	✗
7	No Aplica	n/a
8	Documento Proporcionado Administración	(PA)
9	Comentarios personal del área	⊖
10	Hallazgos de Auditoria Operacional	HAO

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. A-1 5/5		
Auditoría Operacional		Inicial	Fecha
Planeación de Auditoría	Hecho	I.M	15/04/2013
	Revisado	J.A	15/04/2013

**MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN
CARDAMOMO EXPORT S.A.
AUDITORÍA OPERACIONAL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

IX. Enfoque del trabajo

La auditoría operacional externa, será basada en la Metodología propuesta por los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, la cual se divide en las siguientes fases:

- Familiarización
- Investigación
- Análisis
- Diagnóstico

Guatemala abril de 2013

Preparó: Ismar Menéndez Fecha 15/04/2013

Revisó: Juan Archila Fecha 15/04/2013

Enterada : Sandra López Fecha 15/04/2013

4.4 Familiarización.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B 1/1	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M 25/04/2013
Programa de Trabajo.	Revisado	J.A 27/04/2013

Auditor Responsable :	Ismar Menéndez
Tiempo Estimado	36 horas
Tiempo Real	32 horas.

OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BASICOS	HRS		Ref . PT	Ejecutado por	Revisado por
	Estimadas	Reales			
1. Objetivo Recopilación de información básica, del departamento de compras, para contribuir a la planificación de las áreas críticas a examinar					
2. Procedimientos					
2.1 Información					
a. Investigar antecedentes	6	5	B-1	I.M	J.A
b. Establecer la organización del Departamento de Compras.	6	6	B-2	I.M	J.A
c. Establecer las políticas operacionales, verificar y recabar información sobre la reglamentación y leyes aplicables.	4	6	B-3	I.M	J.A
d. Programas y Proyectos y Operaciones	6	4	B-4	I.M.	J.A.
e. Establecer el conocimiento de Misión y Visión de la Compañía	4	4	B-5	I.M	J.A.
f. Entrevistas	10	8	B-6	I.M	J.A.
TOTAL	36	32			


 Auditor

Depto de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-1 1/2	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M 25/04/2013
Cédula Sumaria de Antecedentes	Revisado	J.A 27/04/2013

Auditor Responsable	Hras.Est.	Hrs.Reales
Ismar Menéndez	1	1

Descripción	Referencia	Fecha
Generalidades de la empresa	5.1*	14/04/2013
Ubicación	5.1.A*	14/04/2013
Funciones de la empresa	5.1. B*	14/04/2013
Productos	5.1. C*	14/04/2013
Antecedentes de la Organización	B-1 2/2	25/04/2013
Organización Administrativa	B-2 1/2	25/04/2013
Políticas y Reglamentos	B-3 1/6	27/04/2013
Programas y Proyectos	B-4 1/1	27/04/2013
Misión y Visión	B-5 1/1	27/04/2013
Entrevistas	B-6 1/6	27/04/2013

Observaciones:

Para consultar los numerales con (*) se pueden encontrar en la parte inicial del caso práctico, los cuales se obtuvieron a través de entrevistas previas a iniciar el proceso de auditoría.

(f) Auditor



Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-1 2/2		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M	25/04/2013
Cédula Analítica de Antecedentes	Revisado	J.A	27/04/2013

Auditor Responsable	Hras.Est.	Hrs.Reales
Ismar Menéndez	5	4

Antecedentes:

Cardamomo Export tiene 40 años en el mercado fue fundada en 1975, y como sociedad anónima, de capital extranjero fue constituida de conformidad con la escritura pública número quince (15) de fecha 27 de julio de 1975, fraccionada por el Notario Roberto Medina Gutiérrez, e inscrita de forma definitiva el 05 de septiembre del mismo año, bajo el número catorce mil dieciséis (14016) folio cincuenta y cuatro (54), del libro setenta y uno (71) de sociedades del Registro Mercantil General de la República, la duración de la sociedad es indefinida y cuenta con un capital suscrito y pagado de 1,000,000.00 constituido en 500 acciones comunes de al valor nominal de Q100.00 c/u y 500 acciones preferentes al 7% al valor nominal de Q100.00 c/u.(CF)

La asamblea general ordinaria de accionistas realizada el 15 de diciembre del 2012, se nombró de común acuerdo por un periodo de 3 años, como PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, al señor. Juan Gustavo Gonzáles Arreaga.

La actividad principal de la compañía, es producir, comprar y comercializar, importar, exportar cardamomo en pergamino y todo licito de comercio según consta en la patente de comercio de la empresa.(Ver Pt.C-1 1/1)

El objetivo primordial de Cardamomo Export S.A. es exportar cardamomo de primera calidad a cualquier parte del mundo aplicando la tecnología de punta, para garantizar las calidades ofrecidas a los clientes, sus principales clientes se encuentran en Medio Oriente.

(f) Auditor _____

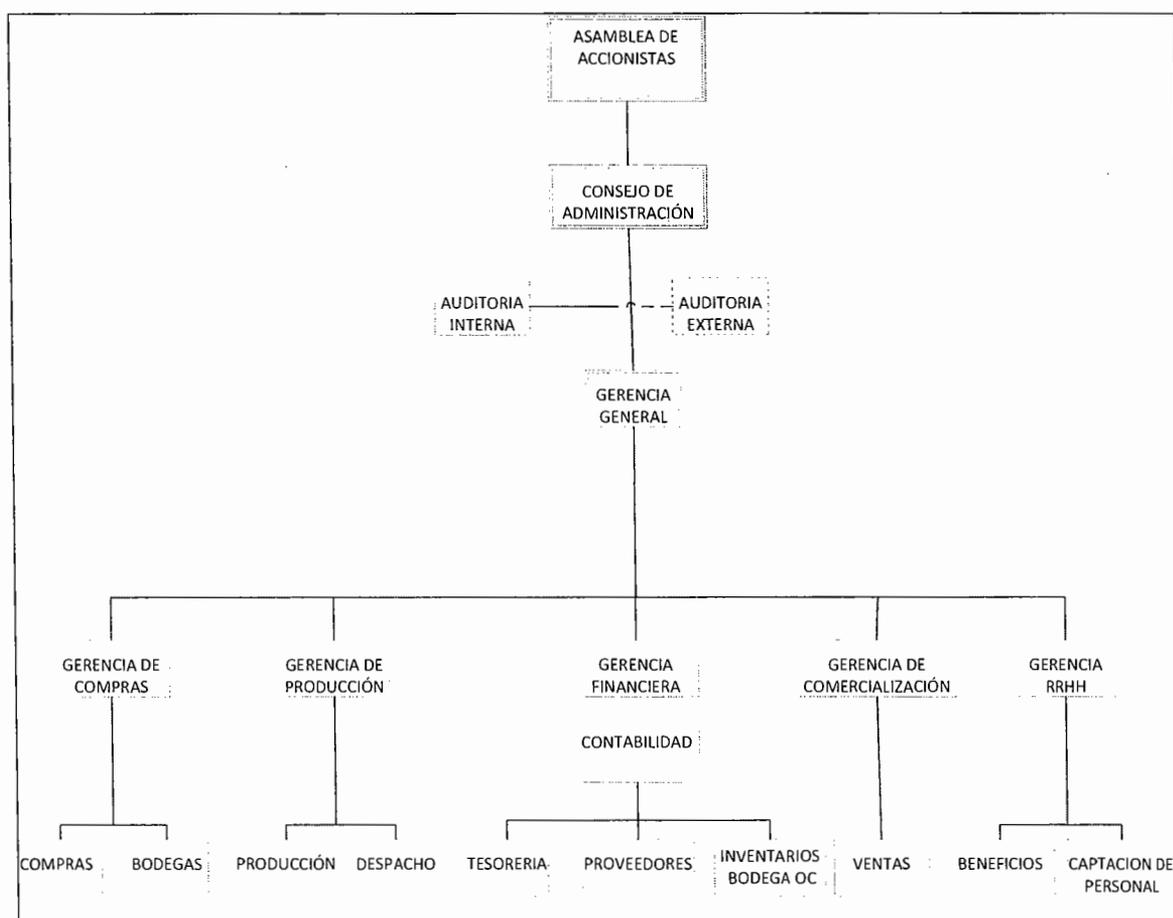
Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-2 1/2	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	25/04/2013
Cédula Analítica de Estructura Organizacional	Revisado	27/04/2013

Auditor Responsable	Hras.Est.	Hrs.Reales
Ismar Menéndez	6	6

Organización:

Cardamomo Export, S.A. se encuentra conformada por una Asamblea de Accionistas, un Consejo de Administración, Gerencia General, Gerencia de Compras, Gerencia de Producción, Gerencia de Financiera, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Recursos Humanos.

Organigrama General de Cardamomo Export, S.A.(PA)



Fuente: Empresa Cardamomo Export, S.A.

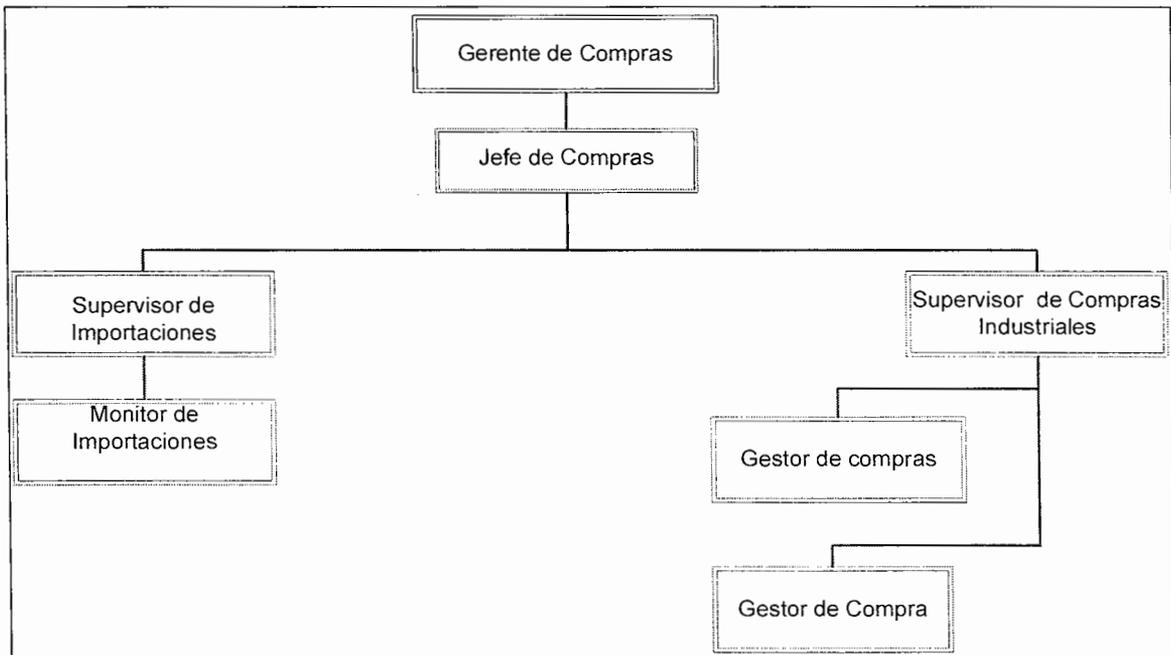
Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-2 2/2		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M	25/04/2013
Cédula Analítica de Estructura Organizacional	Revisado	J.A	27/04/2013

Organización del Departamento de Compras:

El Departamento de Compras, cuenta con la siguiente estructura.

- Gerencia de Compras
- Jefatura de Compras
- Supervisor de Importaciones
- Monitor de Importaciones
- Supervisor de Compras Industriales
- Gestor de Compras 1
- Gestor de Compras 2

Organigrama Departamento de Compras Cardamomo Export, S.A.



Fuente: Cardamomo Export S.A.

(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-3 1/6		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M	25/04/2013
Cédula Analítica de Políticas y Reglamentos	Revisado	J.A	27/04/2013

Auditor Responsable	Hras.Est.	Hrs.Reales
Ismar Menéndez	4	6

Principales Políticas:(PA)

Políticas Generales del Cardamomo Export, S.A

- La Junta Directiva contrata al personal de la alta gerencia.
- La Junta Directiva realiza tres sesiones anuales para discutir el avance de los objetivos anuales.
- El Gerente General, es el único que autoriza las creación de plazas en cada departamento.
- El horario laboral de administración es de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas, día sábado no se labora. Planta procesadora trabaja los 365 días del año.
- Todo el personal debe portar su gafete y uniforme en forma diaria.
- El personal que labora en la planta procesadora debe de utilizar el equipo industrial suministrado para ello y cumplir el reglamento interno de la compañía.

Procedimientos del Departamento de Compras.(PA) (CF)

El Departamento de Compras cuenta, con un manual de procedimientos que incluye todos los pasos para realizar compras de bienes y adquisición de servicios, tiene una antigüedad de 5 años, y no cuenta con flujogramas del proceso.

Departamento de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-3 2/6	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M 2 /04/2013
Cédula Analítica de Políticas y Reglamentos	Revisado	J.A 2 /04/2013

Procedimientos aplicados en la realización de compras y contratación de servicios:

Para realizar las compras y adquisición de servicios se deben de cumplir los siguientes requisitos.

- Pre-solicitud de compra electrónica autorizada
- Cotización
- Cuadro Comparativo de Cotizaciones
- Adjudicación de la mejor oferta.
- Contrato (si excede de Q150,000 y son servicios prestados en la planta procesadora).
- Orden de Compra de Bienes o Servicios.
- Autorización por la Ruta de Auditoría Financiera.

De acuerdo al Manual de Procedimientos de Compra la cotización los montos deben ser de la siguiente forma:

De: (Q o Equivalente US\$)	A: (Q o Equivalente US\$)	Requiere Cotización	Requiere Contrato	Requiere Fianza Cumplimiento
Q0.01	Q1,500.00	N/A, Caja Chica	N/A	N/A
Q1,501 a	Q10,000	Uno (1)	N/A	N/A
Q10,001	Q150,000	Dos (2)	N/A	N/A
Q150,000	Q1,000,000	Tres (3)	Si	N/A
Q1,000,001	Adelante	Tres (3)	Si	Podra ser requerida

Fuente: Manual de Procedimientos de Compra, Cardamomo Export, S.A.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-3 3/6		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M	25/04/2013
Cédula Analítica de Políticas y Reglamentos	Revisado	J.A	27/04/2013

Ruta de Autoridad Financiera:

La autorización de las cotizaciones previo a ser adjudica a un proveedor se debe realizar de acuerdo al cuadro siguiente:

	Pre-Solicitud		
	Sin Contrato	Contrato	Montos Autorización
Area Solicitante	Usuario Jefe Area	Usuario Jefe Area	
Compras	Solicitud		
	Solicitud - Monitor Cotiza Adjudica	N/A (Se genera OC) N/A (Se genera OC) N/A (Se genera OC)	
Autoridad Financiera	Autoriza Jefe Area Gerente Unidad Gerente General JD	N/A Gerente Unidad Gerente General JD	Q0.01 a Q25,000 Q25,001 a Q100,000 Q100,001 a Q1,000,000 > Q1,000,000
Documento Compras Responsable	Orden de Compra Monitor	Orden de Compra Monitor	
	Firma de VoBo de la Orden de Compra Fisica		
	Jefe Compras Gerente Admon. Gerente General JD	Jefe Compras Gerente Admon. Gerente General JD	Q0.01 a Q25,000 Q25,001 a Q100,000 Q100,001 a Q1,000,000 > Q1,000,000

Fuente: Manual de Procedimientos de Compra, Cardamomo Export, S.A.

Acta de Excepción:

Dentro del Manual de Procedimientos de Compra, se encuentra la figura de Actas de Excepción, esta se utiliza en aquellos servicios que por algún motivo incumplan con los requerimientos de este procedimiento (cotizaciones, anticipos, contratos) es responsabilidad del monitor de compras elaborar un Acta de Excepción, que evidencie los motivos por los cuales el solicitante incumple con el procedimiento. El solicitante deberá firmarla como responsable, así como el Jefe de Compras y el Gerente Administrativo y el Gerente General.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-3 4/6		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M	25/04/2013
Cédula Analítica de Políticas y Reglamentos	Revisado	J.A	27/04/2013

Contrato:

Se requiere contrato a los servicios que se contratan en forma anual, que superen los Q100,000.00 además de posibles compras a un solo proveedor y por servicios de construcción, instalación, mantenimientos y fabricación de piezas especiales para la producción.

Políticas relacionadas con la Gestión de Compras:(PA) (CF)

Previo a seleccionar un proveedor para iniciar relaciones comerciales se mencionan las instrucciones de la Gerencia de Compras.

- Proveedores deben estar solventes con la Administración Tributaria.
- Proveedores que no tengan ningún parentesco con personal que labora dentro de la compañía.
- Contrato a proveedores que prestan servicios dentro de las instalaciones de la planta procesadora, en trabajos de mantenimiento y construcción de instalaciones.
- Estrictamente compras mayores de Q.5,000.00 crédito y menores de Q.5,000.00 puede optar a pagos de contado.
- Condiciones de Crédito 45 días.
- No se emiten anticipos, salvo indique contrato acordado entre las partes involucradas y sea aprobado por Gerencia General.
- En las importaciones solicitar los insumos o repuestos con 15 de anticipación previo a iniciar el proyecto.
- La gestión de compra desde la generación de la requisición hasta la entrega del producto en bodega debe tardar 14 días calendario, en caso de emergencia debe de cumplirse el requerimiento en 24hrs.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-3 5/6		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M	25/04/2013
Cédula Analítica de Políticas y Reglamentos	Revisado	J.A	27/04/2013

- Tiempo desde que se ingresa al sistema hasta que se cotiza 2 días.
- Tiempo desde que se cotiza hasta que es aprobada la orden de compra. 5 días
- Tiempo de entrega de productos en bodega central (planta) 7 días

Políticas de Cuentas Por Pagar:(PA) (CF)

- Inicia el tiempo de crédito al presentar la factura a contraseña de pago.
- Toda factura debe contar con firma de autorizado en caso de servicios por parte del gerente del área.
- Toda factura debe contar un el ingreso a bodega al momento de llegar y solicitar contraseña de pago sino será rechazada.
- No se emiten anticipos, salvo indique contrato y Gerencia General.

Políticas de Bodega:(PA) (CF)

- Para poder recibir el producto el proveedor debe llevar la orden de compra en copia y la factura en original.
- El usuario tendrá 24 horas, para verificar que el producto recibido es el solicitado, cuando sea recibido en planta procesadora de no ser así deberá de comunicarse con el monitor para que gestione el cambio de la mercadería.
- Ambas bodegas deben contar con un formato pre-impreso y pre-numerado para recibir cualquier y enviar cualquier tipo de mercadería, el formato debe contener como mínimo nombre del proveedor, quien recibe, código de producto que ingresa o traslada,cantidad, descripción,valor unitario,unidad de medida, fecha de entrega.


 (f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-3 6/6	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M 25/04/2013
Cédula Analítica de Políticas y Reglamentos	Revisado	J.A 27/04/2013

MARCO LEGAL.(CF)

La compañía está sujeta a las siguientes leyes y reglamentos:

- Código de Comercio Decreto 2-70 del Congreso de la Republica
- Código de Trabajo y sus reformas, Decreto 1441 del Congreso de la Republica.
- Código Tributario y sus reformas, Decreto 7-91 del Congreso de la Republica.

Leyes y Reglamentos:

- a. Del Impuesto Sobre la Renta
- b. Del Impuesto al Valor Agregado
- c. Del Impuesto de Timbres Fiscales y papel sellado Especial para Protocolos.
- d. Del Impuesto de Solidaridad

(f) Auditor 

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-4 1/1		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M	25/04/2013
Cédula Analítica de Programas y Proyectos	Revisado	J.A	27/04/2013

Auditor Responsable	Hras.Est.	Hrs.Reales
Ismar Menéndez	6	4

a. Principales Operaciones.(Ver C-4 1/4)

Operaciones las principales del departamento son:

1. Recibir las solicitudes del compra
2. Ubicar proveedores para compras y servicios, locales o extranjero
3. Realizar Cotizaciones
4. Realiza la compra de o adquisición de servicios
5. Distribuir el producto a hacia las bodegas de suministros, por medio de transporte interno de la compañía
6. Verificación del Pago por parte del Departamento de Contabilidad .

b. Programas:(VS) (Ver Pt. C-5 1/1)

El departamento cuenta con un sistema especialmente diseñado para realizar la gestión de compras, en éste existe un archivo maestro de proveedores, y se realizan las órdenes de compra, sin embargo, no se cuenta con control de cotizaciones y con el aviso a entrada a bodega del producto comprado. Este sistema no presenta reportes de operación del área.

a. Proyectos :⊖(Ver Pt. C-5 1/1)

El departamento de compras, quiere realizar modificaciones en su operación, así como en el sistema informático que posee, sin embargo no indicó un periodo específico para realizar esto. _____



(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-5 1/1		
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha	
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M	25/04/2013
Cédula Analítica de Misión – Visión y Objetivos	Revisado	J.A	27/04/2013

Auditor Responsable	Hras.Est.	Hrs.Reales
Ismar Menéndez	4	4

MISION(PA)

Exportar el cardamomo que cumpla con los más altos estándares de calidad a nivel mundial, a un precio favorable para nuestros clientes, utilizando tecnología e infraestructura de punta y maximizando los recursos humanos y financieros para ello.

VISIÓN(PA)

Llegar a ser la empresa líder en la venta de cardamomo, manteniendo un nivel de excelencia y mejora continua, para ofrecer mejor calidad, superando así las expectativas de nuestros clientes para ampliar el mercado internacional.

Objetivo principal de la entidad auditada (PA)

El objetivo principal es exportar cardamomo de calidad mundial, a un precio razonable, para los clientes del exterior, utilizando la tecnología como herramienta base de la mejora continua.

Observaciones: La información fue proporcionada por la Gerencia General, quien indicó que todo el personal conoce la visión y misión de la compañía, sin embargo el documento con estos datos estaban en su escritorio.(HAO#1)(Ver Pt. D-2 1/7)

(f)  Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-6 1/3		
Auditoria Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M	30/04/2013
Entrevista – Gerente de Compras.	Revisado	J.A	02/05/2013

Entrevista realizada a: David Luna.

Fecha de Realización: 30/04/2013

Auditor Responsable : Ismar Menéndez

Principales Funciones que realiza: ⊕

- Verificar las operaciones generales del departamento, que se cumplan los objetivos del mismo.
- Crear las políticas de compra, junto con el Gerente General.
- Realizar las negociaciones mayores, a favor de la compañía, buscando obtener productos de calidad a un bajo costo.
- Autorizar órdenes de compra, de acuerdo a la ruta de autoridad financiera establecida.

Procedimientos que realiza: ⊕

- Operaciones generales del departamento :

Indica que cada supervisor tiene a su cargo al personal, por lo que él solo recibe resultados de los supervisores.

- Crear políticas de compra, junto al Gerente General

Se reúnen una vez al mes para revisar las políticas vigentes de compra en función de las operaciones de la empresa, para verificar que efectivamente estén acorde a la realidad y sean funcionales para la empresa.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-6 2/3	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho I.M	30/04/2013
Entrevista – Gerente de Compras.	Revisado J.A	02/05/2013

- Realizar negociaciones mayores:

Se reúne con los proveedores e inicia a negociar las condiciones de crédito, cantidades de producto y calidades específicas al mejor precio razonable en caso de ser proveedores locales, si fuera un proveedor del extranjero, se encarga de iniciar las negociaciones para adquirir equipos y repuestos especiales, en la realización de proyectos.

- Autorizar órdenes de compra :

Esto lo realiza de acuerdo a la ruta de autoridad financiera y no es siempre, solo si por los montos le corresponda a él participar en el proceso.

Observaciones.

Es importante mencionar que se le solicito al Sr. Luna que comentara un poco sobre el manejo de bodegas, que pertenece a su área a lo que indicó, que a pesar de que el bodegas aparece dentro del organigrama como que pertenece a su área, es contabilidad la que se encarga del control de las bodegas, ellos solo ven la operación y que esta se realiza bien. (HAO #2)(Ver Pt. D-2 2/7)



Firma del Entrevistado

Fecha : 30 de abril del 2013



(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. B-6 3/3		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Estudio Preliminar y recopilación de información	Hecho	I.M	30/04/2013
Entrevista – Contador General	Revisado	J.A	02/05/2013

Entrevista realizada a: Carlos Solórzano

Fecha : 30/04/2013

Auditor Responsable : Ismar Menéndez

Principales Funciones que realiza:⊙

- Presentar ante el Consejo de Administración, informes correspondientes a los proveedores, cuentas por cobrar, clientes y cualquier otro reporte que soliciten.
- Responsable de que los inventarios estén al día en sus registros
- Planeación y verificación de la toma física de los inventarios.
- Responsable de mantener en existencia todas las formas utilizadas
- Aplicación de normas de información financiera y asegura la confiabilidad de los estados financieros, verificar el correcto registro de los asientos contables.
- Realizar análisis de los inventarios, en rotación y lento movimiento así como la obsolescencia de los mismos.

Observaciones: Según comentarios del Contador General, este asume que el área de bodegas corresponde a contabilidad.

 (f) Auditor

Firma del Entrevistado

Fecha: 30 de abril del 2013

4.5 Investigación y Análisis.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C 1/1		
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha	
Investigación y Análisis	Hecho	I.M	30/04/2013
Programa de Trabajo.	Revisado	J.A	27/04/2013

Auditor Responsable :	Ismar Menéndez
Tiempo Estimado	72 horas
Tiempo Real	72 horas.

OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BASICOS	HRS		Ref. PT	Ejecutado por	Revisado por
	Estimadas	Reales			
1. Objetivo Comprender la misión del principal, objetivos y las operaciones de importancia en el departamento de Compras, igualmente que el equipo tenga claridad sobre la organización, procedimientos generales,					
2. Procedimientos					
2.1 Información					
a. Analice la información sobre antecedentes recopilados en la fase anterior y determine con claridad: Si los objetivos han sido modificados desde su creación hasta la fecha de inicio de auditoría.	4	4	C-1	IM-S.L	J.A
b. Analice la información sobre la organización de la entidad auditada y establezca con claridad la organización formal y real.	4	3	C-2	IM-S.L	J.A
c. Analice la información sobre el marco legal de las operaciones de entidad auditada y las normativas que afecten al área auditada.	4	4	C-3	S.L	J.A.

d. Analice la información sobre las operaciones de la unidad auditada para lograr los objetivos principales.	12	13	C-4	IM-S.L	J.A
e. Analice los Programas y Proyectos y Operaciones	8	8	C-5	IM-S.L	J.A
f. Análisis del Control Interno Operativo, por medio de Cuestionarios.	16	16	C-6	I.M	J.A.
g. Matriz de Riesgos	8	8	C-7	S.L	J.A.
h. Pruebas Selectivas a la Operación de del Departamento de Compras.	16	16	C-8	I.M –S.L	J.A.
Total Horas	72	72			


 (f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-1 1/1	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	I.M 30/04/2013
Cédula Analítica- Análisis de los antecedentes	Revisado	J.A 02/05/2013

Auditor Responsable	Hras.Est	Hrs.Reales
Ismar Menéndez- Sandra López	4	4

La empresa exportadora Cardamomo Export tiene 40 años en el mercado fue se incorporó, 27 de julio de 1975, conforme a las leyes vigentes de la República de Guatemala, con un capital suscrito y pagado de 1, 000,000.00 constituido en 500 acciones comunes de al valor nominal de Q100.00 c/u y 500 acciones preferentes al 7% al valor nominal de Q100.00 c/u. En la actualidad continua de la misma manera.(Ver Pt. C-3 1/3)

Según la escritura constitutiva esta se organizó con el objeto "producir, comprar y comercializar, importar, exportar cardamomo en pergamino y todo licito de comercio "(Ver Pt. B-1 2/2)

NOTA:La compañía en la actualidad se ha limitado a la compra y exportación del cardamomo, asi como a exportar también los subproductos de este siendo, polvo de cardamomo y aceite de cardamomo, lo que ha ampliado más el mercado del producto a nivel internacional.



(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-2 1/1	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	I.M-SL 30/04/2013
Cédula Analítica – Análisis de Estructura Organizacional del Departamento de Compras	Revisado	J.A 02/05/2013

Auditor Responsable	Hras.Est	Hrs.Reales
Ismar Menéndez- Sandra López	4	3

El departamento de compras, se divide en 2áreas:

A) compras industriales y las B) compras en el exterior

La primera se encarga de adquirir los repuestos para mantenimientos y contratar servicios a nivel local, incluye compras para el área administrativa, esta cuenta con dos colaboradores que reportan al supervisor de compras.⊖

Las importaciones se manejan a través de un solo colaborador,monitor de importaciones se encarga de asistir al Supervisor de Importaciones, persona que tiene relación directa con personal de navieras, y agencias de aduanas y reporta al Jefe de Compras.

El Departamento de Compras y Bodegas, reportan a la misma gerencia, según el organigrama general de la compañía, sin embargo en la entrevista que se realizó al Gerente de Compras, este indicó que no son responsables de las bodegas y que corresponden a Contabilidad, información que fue verificada en la entrevista al Contador General de la compañía

Observaciones: Se confirma que no existe comunicación entre colaboradores, debido a que en la inspección física que se hizo al área se observó, una pequeña discusión sobre las importaciones, donde el encargado de compras industriales desconocía que se estuviera importando repuesto. Se confirma también que el organigrama no muestra la situación actual del departamento



(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-3 1/3		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	S.L	30/04/2013
Cédula Analítica- Análisis del Marco Legal	Revisado	J.A	02/05/2013

Auditor Responsable	Hras.Est	Hrs.Reales
Sandra López	4	4

Marco Legal

Como se evidencia en el (Ver Pt. C-1 1/1) la empresa exportadora Cardamomo Export, S.A. fue constituida de acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio de la República de Guatemala, y se rige bajo las normas, leyes y reglamentos vigentes entre sus principales obligaciones tributarias están :

- Código Tributario
 - ISR Régimen de las Actividades Lucrativas
 - Declaraciones Trimestrales de ISR
 - Declaración Jurada Anual
- IVARégimen General
 - ISR acreditado a ISO
 - Declaraciones Trimestrales
- IGSS
 - Declaración Mensual

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-3 2/3	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	S.L 30/04/2013
Cédula Analítica- Análisis del Marco Legal sobre el Departamento de Compras	Revisado	J.A 02/05/2013

Impuesto al Valor Agregado:

Según el decreto 26-92 (Ley del Iva) Art.3; considera hecho generador del IVA, lo siguiente :

- Las importaciones
- Las ventas o permutas
- Los arrendamientos de bienes muebles

En este caso en particular toma importancia este impuesto debido a que por ser empresa exportadora, tiene el beneficio fiscal de la devolución del crédito fiscal, según indica el Art.23 de la ley. por lo que la documentación de las compras , así como el control de inventario, y el la documentación de las cuentas por pagar toman vital importancia, debido a la supervisión fiscal que emite SAT, sobre la compañía, que será la base de la devolución del impuesto que al no encontrarse como indica la ley será sujeta ajuste.(CF)

Impuesto al Sobre la Renta:

Este es el impuesto gravado sobre la obtención de rentas por actividades realizadas en el territorio nacional, en este caso las exportaciones.

El decreto 10-2012 en su artículo 1 el inciso b) indica lo siguiente: “La exportación de bienes producidos, manufacturados, tratados o comercializados incluso la simple remisión de los mismos exterior realizadas por medio de agencias, sucursales, representantes, agentes de compras y otros intermediarios de personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios “.

En el Artículo 14 señala los regímenes de esta sección siendo los siguientes a) Régimen sobre las utilidades de Actividades Lucrativas, este substituye al

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-3 3/3	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	30/04/2013
Cedula Analítica- Análisis del Marco Legal sobre el Departamento de Compras	Revisado	J.A 02/05/2013

Régimen Optativo del 31 % que durante el ejercicio del año 2013 la tasa impositiva permanecerá igual, otro de los puntos considerables a las empresas exportadoras de cardamomo, es la aplicación de los pagos trimestrales o a cuenta, regulados en el artículo 38.

En el Artículo 16 indica lo siguiente : “ Facturas Especiales : Las personas individuales o jurídicas que lleven contabilidad completa de acuerdo al Código de Comercio, los exportadores de productos agropecuarios, artesanales y productos reciclados y a quienes la Administración Tributaria autorice, cuando emitan facturas especiales por cuenta del vendedor de bienes o del de prestador de servicios de acuerdo con la Ley del Impuesto al Valor Agregado, deberán retener con carácter de pago definitivo el Impuesto Sobre la Renta , aplicando el tipo impositivo del Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, sin incluir el Valor Agregado.”

Observaciones

Entre la legislación tributaria más importante que puede afectar a las compras de la exportadora Cardamomo Export S.A., son lo que se detallaron anteriormente que deben ser de observancia obligatoria para evitar reparos fiscales.(CF)


 (f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-4 1/6	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	I.M 30/04/2013
Cédula Analítica- Recopilación de información sobre Operaciones, Programas y Proyectos del Departamento de Compras.	Revisado	J.A 02/05/2013

Auditor Responsable	Hras.Est	Hrs.Reales
Ismar Menéndez- Sandra López	12	13

Operaciones del Departamento de Compras:(Ver Pt B-4 1/1).

Se identificaron las operaciones del departamento como se indica a continuación

1. Pre -Requisición : Surge la necesidad de la compra
2. Requisición :
Cuando no hay existencia en bodega corresponde la compra
3. Cotización de Compra :
Envío de los productos solicitados a los proveedores, se elige la mas favorable por precio y calidad solicitada.
4. Orden de Compra :
Elaboración de la orden de compra y es enviada al proveedor
5. Recepción del Producto en Bodega :
La recepción del producto en bodega, de acuerdo al tiempo estimado, y establecido previamente.
6. Pago:
Con la confirmación de ingreso a bodega ya se traslada a contabilidad para continuar con el proceso, mediante una contraseña de pago.

Se recopiló la siguiente información:

- Flujogramas de operación de compras.
- Índices de Gestión
- Manual de procedimientos de compra
- Reporte de Maestro de Proveedores

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-4 2/6		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	S.L	30/04/2013
Cédula Analítica- Recopilación de Información de Operaciones, Programas y Proyectos del Departamento de Compras.	Revisado	J.A	02/05/2013

- Reporte de Anticipos solicitados a Contabilidad

Observaciones:

La empresa no cuenta con flujogramas de las operaciones que se realizan en el Departamento e indico que no contaba con ellos, porque aún no estaban elaborados.. (HAO #3)(Ver Pt. D-2 3/7)

Los índices de Gestión, en cumplimiento de las políticas del área, no fueron proporcionados a lo cual el jefe de compras indico que no tenían.(HAO #4)(Ver Pt. D-2 2/7)

No fue proporcionado el reporte de anticipos solicitados a contabilidad, el Gerente de Compras indicó que eso lo tenían en contabilidad y que no era tarea de ellos llevar un control, esto indica que puede existir riesgos de pagos dobles.

(Ver Pt. C-4 3/4) ↪

En el área se observaron las principales operaciones a cargo del personal de y compras y bodega:

En el departamento de compras se analizó y se siguió el proceso completo para realizar una compra:(Ver Pt. C-8 1/6) ↪

- Cuando el proveedor envió las, cotizaciones, criterios para seleccionar la mejor opción, comparativo de cotizaciones.
- Se verifico la orden de compra
- Se verifico si esta solicitaba anticipo sobre la compra, si contaba con contrato, y si era autorizada por la ruta de autoridad financiera correcta.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-4 3/6	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	I.M 30/04/2013
Cédula Analítica- Recopilación de Información de Operaciones, Programas y Proyectos del Departamento de Compras	Revisado	J.A 02/05/2013

En bodega se verificó:

- Despacho de mercadería hacia bodegas centrales en planta procesadora
- Asignación de Seguridad para el envío del producto a las otras bodegas.
- Utilización de formas pre-impresas como indica la política.

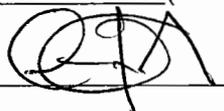
Cuentas por Pagar:⊖

- Se observó el ingreso de las facturas de proveedores, se consultó al encargado del ingreso de facturas, respondiendo lo que indica la política de cuentas por pagar, pero que había sucedido en ocasiones que el proveedor presentaba facturas en planta procesadora y en oficina central y que no había ningún indicador en el sistema de ello por lo que se ingresaban 2 veces.

Observaciones:

- Se verificó que no se cumple la totalidad del procedimiento de compras como indica la administración, al realizar la prueba sobre las 10 órdenes de compra mayores del mes.(Ver Pt. C-8 1/6) (HAO#6))(Ver Pt. D-26/7)
- No se cuenta con una forma pre-impresa, que se indica en las política del inventario, ya que se trabaja en formato excel esto fue comprobado cuando se solicitó el formato de envío de producto a bodegas centrales en planta procesadora.(Ver Pt. C-8 4/6)(HAO #7)(Ver Pt. D-27/7)
- En las cuentas por pagar existe riesgo de duplicación de pagos, por el ingreso doble de factura.(HAO #5)(Ver Pt. D-25/7)

(f) Auditor



Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-4 4 /6		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	S.L	30/04/2013
Cédula Analítica- Narrativa del Proceso de Compras.	Revisado	J.A	02/05/2013

Se realizó una entrevista con Kevin Ramírez gestor de compras, a quién se le pidió que describiera el proceso de compra a lo que accedió creando una cédula narrativa de ello.

NARRATIVA DEL PROCESO DE COMPRAS.Ø

- (1) El proceso inicia en la planta procesadora cuando surge la necesidad de bienes o servicios con una pre-requisición de compra de suministros, que debe estar autorizada por el gerente del departamento solicitante, esta puede ser manual o ingresada en el sistema, debido a que no todos los departamentos manejan el mismo tipo de solicitud.
- (2) La pre-requisición es consultada en bodega para verificar si hay suficiente existencia del producto, si hay existencia, se cancela la pre-requisición, si no existe se autoriza ésta y elabora la requisición de compra.
- (3) La requisición es enviada al departamento de compras, el sistema separa por familia de productos, luego emite una solicitud que pasa al gestor de compras que corresponde, se procede a realizar las cotizaciones, posteriormente el gerente del área que realiza la solicitud autoriza, adjudican la mejor opción dentro del sistema, existe una ruta de autoridad que el monitor debe seguir en caso de que el monto sea muy elevado, en este caso hasta Q30,000, si la orden excede de ese valor se debe de continuar con la ruta de autoridad, el sistema de compras imprime la última autorización y la orden de compra, si la persona no se encuentra, se va con la siguiente ruta de autoridad.
- (4) Se utiliza un original y una copia de la orden de compra, en caso de los anticipos sobre compra se coloca la copia de la orden de compra en cada

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-4 5 /6		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	S.L	30/04/2013
Cédula Analítica- Narrativa del Proceso de Compras.	Revisado	J.A	02/05/2013

pago, se traslada a tesorería y ellos planifican las fechas de pago, las entregas del producto son en la planta procesadora o en la bodega ubicada en oficina central. Cada monitor debe darle seguimiento a las compras en trámite, debe verificar que el proveedor cumpla con los tiempos estipulados, entregue las facturas de compra y el producto en la bodega previamente definida.

- (5) Al recibir el producto en bodega de la planta procesadora o en bodega de oficina central se debe verificar el producto e informar al monitor en caso exista alguna diferencia.
- (6) Cuando se recibe el producto se deja un comprobante, ya sea en la planta procesadora o en bodega oficina central. El departamento de compras termina su función cuando el proveedor entrega la mercadería en bodega.
- (7) Posteriormente el proveedor elabora la factura y envía a cobro, donde es recibido el documento original, en oficinas centrales o en las oficinas contables de la planta procesadora con la copia de la entrega de producto se traslada a pago.
- (8) Las importaciones tienen el mismo proceso que las compras locales, con la diferencia que la Ruta de autoridad se centra al área que solicita el la mercadería.
- (9) Los trámites de nacionalización de las importaciones se realizan por un agente aduanero, el monitor únicamente da el seguimiento por parte de la compañía. En el caso de servicios, se realizaban las contrataciones en la planta procesadora, sin realizar ningún proceso de selección del proveedor más idóneo para el trabajo a realizar, a partir enero 2012, se utiliza la orden de compra y una bodega de servicios virtual. En los servicios, el costo por un estudio del trabajo a realizar a veces mayor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-4 6/6	
Auditoria Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho S.L	30/04/2013
Cedula Analítica- Narrativa del Proceso de Compras.	Revisado J.A	02/05/2013

que asignar a un proveedor conocido de la compañía.. Por ser un rama de las compras, existen también emergencias que se deben cubrir en forma inmediata esto significa el incumplimiento total del proceso establecido.

- (10) Respecto al envío de los materiales, cuando se realiza la compra este ya incluye en el precio, la entrega del producto en la planta procesadora, excepto los proveedores que no cubren envíos al interior.
- (11) El tiempo del proceso de compras según los procedimientos vigente es de 14 días, en el siguiente orden : a) Desde que inicia el proceso hasta que se cotiza 2 días, con el producto cotizado y con autorización de la orden de compra 5 días y tiempo de entrega puesto en bodega planta procesadora 7 días.



Firma del Entrevistado

Fecha 30 de abril del 2013

(f) Auditor



Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-5 1/1	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho I.M	25/04/2013
Cédula Analítica- Análisis de Programas y Proyectos.	Revisado J.A	27/04/2013

Manual de Procedimientos de Compra:(Ver Pt. B-3 1/6)

El manual cuenta con una antigüedad de 5 años aproximadamente, no ha tenido ninguna revisión desde su creación a la fecha y no cuenta con flujogramas de proceso de las actividades que se realizan en el área de compras, y su relación con bodegas y cuentas por pagar.

Programas y Proyectos:(Ver Pt. B-4 1/1)

El sistema informático con el que cuenta el departamento, se considera correcto, sin embargo aún muestra deficiencias, al no tener un control de autorizaciones y pedidos, esto fue determinado cuando se solicitó el reporte de integridad de las operaciones, para determinar que personal autorizó las transacciones y a quien habían sido asignadas, además también se verificó que los sistemas informáticos no están en línea porque no existe ninguna alerta de ingreso a inventario de la mercadería comprada, limitando la obtención de información oportuna. En cuanto a proyectos, la modificación de los procedimientos para realizar las actividades, y cambios dentro del sistema informático, no tiene ninguna fecha estimada de inicio.

Observaciones:

- Manual de Procedimientos sin actualización.
- No existe comunicación entre los sistemas, lo que no permite tener información oportuna creando el riesgo de manipulación de la información a necesidad del usuario.



 (f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-6 1/6	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	I.M 03/05/2013
Evaluación del Control Interno Operacional y Administrativo.	Revisado	J.A 05/05/2013

Auditor Responsable	Hras.Est	Hrs.Reales
Ismar Menéndez	16	16

No.	Descripción	SI	NO	Observaciones
A	ORGANIZACIÓN.			
1)	¿Existe organigrama de la empresa?	X		El personal entrevistado indico que no se encuentra claramente definido.
2)	¿Se tienen definidas las responsabilidades de cada departamento y unidad?		X	No existe un manual que indique donde empieza y termina la responsabilidad
3)	¿Conoce la Misión y Visión de la Empresa?		X	HAO#1 Ver Pt. D-2 1/7
4)	¿Cuenta la empresa con un reglamento interno de trabajo?		X	Aun no existe.
5)	¿Cuenta la empresa con manuales de trabajo en cada área?		X	
6)	¿Participa adecuadamente la administración en el diseño y aprobación de cambios de estructura de la gestión de compras?	X		La administración realiza los cambios, sin que exista supervisor posterior para verificar su cumplimiento.
7)	Existe seguimiento adecuado sobre el incumplimiento de controles		X	
8)	Las políticas de personal garantizan la adecuada contratación, capacitación, supervisión y evaluación.		X	Cuando se realiza una contratación, el empleado no recibe inducción solo se le indican sus atribuciones.
B	POLITICAS			
1)	Existen Políticas para			
	Autorización de órdenes de compra	X		
	Cotizaciones	X		
	Contratación de Servicios según requerimiento.	X		
	Realizar inventarios	X		
	Programación de Pagos		X	
2)	Están escritas las políticas de la gestión de compra y se explican con claridad	X		
3)	Cuenta con el personal idóneo para realizar las actividades.			No existe un perfil de recursos humanos idóneo para cada puesto

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-6 2/6	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	I.M 03/05/2013
Evaluación del Control Interno Operacional y Administrativo.	Revisado	J.A 05/05/2013

No.	Descripción	SI	NO	Observaciones
C	SEGREGACION DE FUNCIONES			
1)	Se tiene claro y definido las actividades de cada elemento de la empresa			
	Gerencia General	X		
	Gerencia de Compras		X	Sin embargo en el caso de bodegas el personal operativo realmente no sabe a quién reportar porque se ubica como que pertenece a compras y reporta a contabilidad.(HAO´#2) Ver Pt. (D-2 2/7)
D	INSTALACIONES Y EQUIPO			
1)	Cuenta la empresa con instalaciones adecuadas para la realización de la gestión de compra.	X		
2)	Cuenta con suficiente equipo de cómputo para acorde a las necesidades de la empresa para realizar en forma correcta la gestión de compra.	X		
3)	Cuenta con programas de computación Software acorde a las necesidades de la empresa para :			
A.	Realizar la Gestión de Compras	X		No existen indicadores de gestión (HAO #3) Ver Pt. (D-2 4/7)
B.	Contabilidad	X		No existe comunicación entre las 2 oficinas contables. (HAO #5) Ver Pt. (D-2 5/7)
C.	Inventarios	X		No existe notificación de ingreso de mercadería.
D.	Proveedores	X		No existe comunicación entre los sistemas. (HAO#5) Ver Pt. (D-2 5/7)
4)	Cuenta con los suficientes vehículos para el traslado de mercadería de bodega de oficinas centrales a bodegas en planta procesadora.	X		

Observaciones: Se realizó el cuestionario anterior al personal operativo, de compras, contabilidad y bodega así también a la Gerencia General.

 (f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-6 3/6		
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha	
Investigación y Análisis	Hecho	I.M	03/05/2013
Evaluación del Control Interno Operacional y Administrativo Departamento de Compras	Revisado	J.A	05/05/2013

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES	REF. MATRIZ DE RIESGOS
A	SUPERVISIÓN Y CONTROL				
1.	¿Las funciones de cada empleado que labora en el departamento de compras son asignadas por escrito?		X	Existe desconocimiento de los Procedimientos de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios por parte del personal del área auditada	C-7 1/3(INCISO1) Pag.118
2	¿El Jefe inmediato superior proporciona orientación de ser necesaria?	X			
3	¿Existe un registro de proveedores?	X		Existe sin embargo no es actualizado como es debido	
4	¿Se presentan informes de las acciones y funciones ejecutadas al inmediato superior?		X	Si el inmediato superior lo requiere si, en el sistema no se puede monitorear los resultados, únicamente por un control fuera del sistema si es solicitado	C-7 1/3 (INCISO 2) Pág. 118
5	¿ El Gerente de Compras autoriza las compras que se consideran emergencia ?	X			C-7 1/3 (INCISO 3) Pág. 118
6	¿Los materiales necesarios para realizar el trabajo son proporcionados adecuadamente?	X			
7	¿Las funciones son ejecutadas por medios electrónicos?	X		Existe el Sistema de Compras específicamente diseñado para el área, aunque presenta deficiencias.	
8	¿Las compras son realizadas únicamente por este departamento?	X		Existe acceso a compras directas a través de caja chica en la planta procesadora, sin embargo la autorización permitida es de Q2, 000.00 sin cotizar y hacer orden de compra.	
9	¿Existe un presupuesto de compras a ejecutar?	X		Cada área tiene fondos asignados mensualmente,previa autorización del presupuesto anual.	

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A		PT No. C-6 4/6	
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis		Hecho	I.M 03/05/2013
Evaluación del Control Interno Operacional y Administrativo Departamento de Compras		Revisado	J.A 05/05/2013

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES	REF. MATRIZ DE RIESGOS
B	PROCESO DE REQUISICIÓN				
10	¿Cuándo se reciben las requisiciones o solicitud de compras se les da trámite de inmediato?	X			
11	¿Cada requisición de compras es firmada por el Gerente del área ?	X			
12	¿Los requerimientos de artículos se realizan por medio de un formato preestablecido?		X	En ocasiones la requisiciones son un correo electrónico, no se cumple la Procedimientos	C-7 1/3 (INCISO 4) Pág. 118
13	¿Las requisiciones son elaboradas en forma electrónica?	X		Las requisiciones realizadas por caja chica no son así, las que llevan un proceso completo de compra sí.	C-7 1/3 (INCISO 4) Pág. 118
15	¿El departamento solicitante del material, o servicio puede realizar la requisición de éste sin consultar con bodega ?	X		No existe un documento que permita un seguimiento de los productos,.	C-7 1/3 (INCISO 5) Pág. 118
C	PROCESO DE COTIZACIÓN.				
16	¿Se cumple con el número las cotizaciones que solicita el procedimiento de compra de bienes y adquisición de servicios?		X	Hay proveedores que ya vienen predefinidos desde la Planta Procesadora, no se cumple con los Procedimientos de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios.	C-7 1/3 (INCISO 6) Pág. 118
17	El procedimiento de adquisición de bienes y contratación de servicios indica que debe realizarse un cuadro comparativo realiza esto?		X	Cuando no se cotiza no se realiza, en otras ocasiones por falta de tiempo,	C-7 1/3 (INCISO 6) Pág.118
18	¿Cuándo un departamento desea contratar un servicio puede definir quien dará el servicio?	X		Sí, pero viola el Procedimientos Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios	C-7 2/3 (INCISO 7) Pág. 119

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A		PT No. C-6 5/6	
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis		Hecho	I.M 03/05/2013
Evaluación del Control Interno Operacional y Administrativo Departamento de Compras		Revisado	J.A 05/05/2013

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES	REF. MATRIZ DE RIESGOS
19	¿Existen contratos o convenios de compra por compras recurrentes?		X	las compras recurrentes se hacen a través de confianza con los proveedores previamente conocidos	C-7 2/3 (INCISO 8) Pág. 119
20	Existen contratos con proveedores de servicios?		X	No se realizan los contratos	C-7 2/3 (INCISO 8) Pág. 119
21	Se realizan las actas de excepción en la contratación de servicios que no cuentan con contrato?		X	Se utiliza gran cantidad de actas de excepción porque las compras ya ingresan predefinidas desde su origen	C-7 2/3 (INCISO 8) Pág. 119
22	¿Las compras son autorizadas de acuerdo a la autoridad financiera?		X	Indicaron que en ocasiones sí, porque las personas que deben de autorizar no se encuentran	C-7 2/3 (INCISO 9) Pág. 119
23	Cuando se otorgan anticipos sobre compras tanto locales como del exterior, el monitor encargado lleva un control sobre anticipos de compra?		X	Los gestores se encargan de trasladar el requerimiento de pago y confirmar con el proveedor si lo recibe	C-7 2/3 (INCISO 10) Pág. 119
24	¿La elaboración de una orden de compra y la autorización de la misma es realizada por la misma persona?		X		
E	PROCESO DE RECEPCION EN BODEGA				
25	¿Bodega sabe cuándo llegará el producto?		X	No, hay un divorcio entre Compras y Bodega	C-7 2/3 (INCISO 11) Pág. 119
26	¿Al momento de recibir producto dañado o incorrecto existe un reporte que lo demuestre?		X	No, existe ningún reporte, el bodeguero	C-7 2/3 (INCISO 11) Pág. 119
27	Se realizan inventarios en bodega de recepción de productos oficina central?		X	La bodega se considera transitoria, y no es supervisada de ninguna forma.	C-7 3/3 (INCISO 12) Pág. 120
28	¿Existe documento de recepción de mercaderías?	X		El ticket de recepción de Bodega en Planta Procesadora, como en Bodega de Oficina Central es el comprobante	

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A		PT No. C-6 6/6	
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis		Hecho	I.M 03/05/2013
Evaluación del Control Interno Operacional y Administrativo Departamento de Compras		Revisado	J.A 05/05/2013

No.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES	REF. MATRIZ DE RIESGOS
29	¿Se emite un documento de despacho hacia el centro productivo en caso de ser recibido el producto en la bodega de oficina central?		X	Existe un documento fuera del Sistema que se adjunta cuando se envía producto a la planta procesadora	C-7 3/3 (INCISO 13) Pág. 120
E	PROCESO DE EMISION DE PAGO				
30	Existe un canal para recibir las facturas de cobro?	X		Si, existen 2 canales, esto permite que se reciban facturas en planta del ingenio como en oficina central	
F	PROCESO COMPRAS AL EXTERIOR				
31	¿La Ruta de Autoridad Financiera es quien autoriza las compras al exterior?		X	El Gerente del Área puede hacerlo, se considera incorrecto, porque no hay conocimiento de la compra por parte de la gerencia administrativa.	C-7 3/3 (INCISO 14) Pág. 120
32	¿Al realizar la importación de un bien se crea un archivo específico con todos los documentos de soporte la misma ?		X	Se verificó solicitando el último expediente de importación y aún no ha sido proporcionado	C-7 3/3 (INCISO 15) Pág. 120

Observaciones: El cuestionario fue trasladado al personal de compras, y bodega. Es evidente que existen deficiencias de control en el cumplimiento de los procedimientos de compras y adquisición de servicios.


 (f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A		PT No. C-7 1/3	
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis		Hecho	I.M 03/05/2013
Matriz de Riesgos		Revisado	J.A 05/05/2013

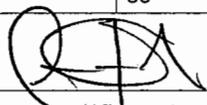
Referencia Cuestionario Cl.	Descripción del Riesgo	NIVEL DE RIESGO		Descripción del Objetivo de Control	Descripción del Control	Dueño Control
		BAJO	ALTO			
1) Proceso General de Compra (Ver C-6 3/6 P. #1)	Ejecución incorrecta de la gestión de compras, por desconocimiento de la Política de Compra de Bienes y Adquisición Servicios.		X	Informar a los colaboradores existentes que deben utilizar los Procedimientos de Compra de Bienes y Adquisición de Servicios,	Existencia de la Política de Compra de Bienes y Adquisición de Servicios.	1. Gerente Compras, 2. Gerente de Finanzas
2) Proceso General de Compra (Ver C-6 3/6 P. #4)	La falta de supervisión permite que el proceso se extienda y no haya seguimiento de las operaciones.		X	Emitir un reporte semanal de órdenes de compra, no finalizadas, y en proceso.	No existe control.	1. Gerente de Compras 2. Monitores
3) Etapas de Compra (Ver C-6 3/6 P.#5)	No existe la segregación de funciones, puede suponer fraude.	X		Evitar compras emergentes, aplicando la planificación de actividades en las distintas áreas.	No existe control. (Ver C-6 2/6 P.#3)	1. Gerente de Compras, 2. Gerente de Finanzas
4) Etapas de Requisición (Ver C-6 4/6 P.#12)	Ocasionar descontrol, en el seguimiento de la operaciones y compras no autorizadas		X	Utilizar únicamente el formato pre-establecido para para realizar las requisiciones de compra de producto	Existencia de los Procedimientos de Compra de Bienes y Adquisición de Servicios.	1. Gerente de Compras 2. Monitores
5) Etapas de Requisición (Ver C-6 4/6 P.#15)	Solicitar la adquisición de bienes innecesarios		X	Evitar el uso de requisiciones manuales de compra, realizar el procedimiento de compra, como Indica la Política de Compra de Bienes y Adquisición de Servicios	Los procedimientos indica los pasos a seguir al momento de realizar una compra.	1. Gerente de Compras 2. Monitores
6) Etapas de Cotización (Ver C-6 4/6 P.#16)	No presentar las mejores opciones, para que la administración tome una decisión.		X	Evitar el uso de desembolsos onerosos por no cotizar	Reporte de Comparación de cotizaciones	Monitor de Compras

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-7 2/3		
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha	
Investigación y Análisis	Hecho	I.M	03/05/2013
Matriz de Riesgos	Revisado	J.A	05/05/2013

Referencia Cuestionario Cl.	Descripción del Riesgo	NIVEL DE RIESGO			Descripción del Objetivo de Control	Descripción del Control	Dueño control
		BAJO	MODERADO	ALTO			
7) Etapa de Cotización (Ver C-6 4/6 P.#18)	Contratación de Servicios, sin garantías sobre el trabajo realizado por			X	No permitir la elaboración de actas de excepción	Política indica que debe haber contrato en servicios recurrentes	1.Gerente de Compras
8) Etapa de Cotización (Ver C-6 5/6 P.#19-20-21)	Existencia de posibles fraudes, y asociaciones ilícitas entre proveedores, monitores de compra y usuarios.			X	Realizar el proceso completo de compra como indica el Procedimiento de Compra de Bienes y Contratación de Servicios. No permitir que los usuarios escojan a sus proveedores.	Existe control, a través del proceso de cotización, sin embargo no se cumple.	1.Gerente de Compras, 2.Gerente de Finanzas
9) Etapa de Compra (Ver C-6 5/6 P.#22)	Desconocimiento de compras realizadas por parte de las Gerencias involucradas		X		Existe la Ruta de Autoridad Financiera que permite conocer a la Gerencia General que las compras y servicios adquiridos	Tabla de Autoridad Financiera.	1.Gerente de Compras, 2.Gerente de Finanzas
10) Etapa de Compra (Ver C-6 5/6 P.#23)	Descontrol de Pagos a proveedores a quien se les ha dado un anticipo sobre compras			X	El Monitor de compras debe manejar un control de pagos interno, para determinar que corresponde o no pagar al proveedor	No existe control (Ver C-6 4/6 P.#23)	1.Supervisor de Compras 2. Monitores
11) Etapa de Recepción de Inventarios (Ver C-6 5/6 P.#25-26)	Recibir producto no solicitado, incorrecto o en mal estado			X	Evitar la recepción de producto incorrecto, dañado o no solicitado para obsoleto.	No existe control. (Ver C-6 4/6 P.#25-26)	1.Supervisor de Compras 2. Monitores 3. Bodeguero

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A		PT No. C-7 3/3	
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis		Hecho	I.M 03/05/2013
Matriz de Riesgos		Revisado	J.A 05/05/2013

Referencia Cuestionario CI.	Descripción del Riesgo	NIVEL DE RIESGO		Descripción del Objetivo de Control	Descripción del Control	Dueño control
		BAJO	ALTO			
12) Etapa de Recepción de Inventarios (Ver C-6 5/6 P.#27)	Robo o Pérdida de repuestos e insumos porque no existe supervisión sobre la Bodega que se encuentra a cargo del Departamento de Compras, en oficina Central,		X	Crear la bodega en los registros contables para realizar inventarios periódicos y así conocer los saldos mensuales de la bodega,	No existe control (Ver C-6 4/6 P.#27)	1.Gerente de Compras, 2.Gerente de Finanzas
13) Etapa de Recepción de Inventarios, traslado a Bodega General (Ver C-6 6/6 P.#29)	Que exista pérdida de producto en el traslado		X	Evitar la utilización de documentos no estandarizados en el envío de mercadería	No existe control (Ver C-6 5/6 P.#29)	1.Supervisor de Compras 2. Monitores 3. Bodeguero
14) Etapa de Compra, Importaciones (Ver C-6 6/6P.#31)	Compras no autorizadas, desconocimiento de gerencia administrativa y general		X	Utilización de la Ruta de Autoridad Financiera	Tabla de Autoridad Financiera	1.Gerente de Compras, 2.Gerente de Finanzas
15) Etapa de Compra, al ext. documentación. (Ver C-6 6/6P.#32)	No contar con un historial de compras, y costos de importación	X		Elaboración de un archivo de importaciones, por cada compra que se realice, en forma cronológica.	No existe control(Ver C-6 5/6 P.#32)	1.Supervisor de Compras 2. Auxiliar de Importaciones


 (f) Auditor

La matriz de riesgos fue elaborada en base a cuestionario de control interno del trasladado a los gestores de compra y encargado de bodegas.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-8 1/7	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	I.M 03/05/2013
Pruebas Selectivas	Revisado	J.A 05/05/2013

Auditor Responsable	Hras.Est	Hrs.Reales
Ismar Menéndez-Sandra Lopez	16	16

Para determinar que efectivamente existen las deficiencias reportadas en el cuestionario de control interno, y tener mayores elementos de juicio, para emitir las recomendaciones se decidió realizar la evaluación al cumplimiento de los procedimientos de compra,(Ver Pt. C-6 5/6)Las compras ejecutadas de insumos, materiales y servicios para el de abril de año 2013 fue de Q1, 554,137.45que corresponden a 98 órdenes de compra emitidas durante el periodo, incluyendo 7 anuladas por errores en las cotizaciones. Fueron seleccionadas las 10 órdenes de compras de mayor valor equivalentes a Q.902, 066.96 para verificar si cumplen con el procedimiento de compras vigente., siendo las siguientes:

Órdenesde compra mayores abril 2013

NO	ORDEN DE COMPRA	FECHA ORDEN DE COMPRA	PROVEEDORES	MES	ORDEN DE COMPRA FISICA/FACTURA
1	529771	08/04/2012	PROVEEDORES DE AGROQUIMICOS DE GUATEMALA, S.A.	ABRIL	132,470.80
2	529811	13/04/2012	DISAGRO DE GUATEMALA	ABRIL	91,691.12
3	529817	14/04/2012	PROVEEDORES DE AGROQUIMICOS DE GUATEMALA, S.A.	ABRIL	63,132.00
4	529821	14/04/2012	SOLUCIONES TECNOECOLOGICAS Y ECONOMICAS, S.A.	ABRIL	113,422.75
5	529834	19/04/2012	VICTOR MANUEL URBINA MORALES	ABRIL	123,647.30
6	529836	19/04/2012	SERVICIOS DE CARGA PESADA TORRE FUERTE, S.A	ABRIL	97,619.94
7	529843	22/04/2012	ALMACEN DE MAQUINARIA TOPKE, S.A.	ABRIL	58,424.45
8	529851	24/04/2012	EDGAR ROLANDO REYES GONZALEZ	ABRIL	95,945.49
9	529858	26/04/2012	PRAJ INDUSTRIES LIMITED	ABRIL	85,393.11
10	520869	28/04/2012	USI, S.A.	ABRIL	40,320.00
TOTAL ABRIL					902,066.96

Σ(CF)

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-8 2/7		
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha	
Investigación y Análisis	Hecho	I.M	03/05/2013
Pruebas Selectivas	Revisado	J.A	05/05/2013

La prueba se detalla a continuación:

Cumplimiento de Procedimientos de Compras y Adquisición de Servicios.

Abril 2013

NO	ORDEN DE COMPRA	FECHA ORDEN DE COMPRA	PROVEEDORES	MES	ORDEN DE COMPRA FISICA/FACTURA	ATRIBUTOS						
						a	b	c	d	e	f	g
1	529771	08/04/2012	PROVEEDORES DE AGROQUIMICOS DE GUATEMALA, S.A	ABRIL	132,470.80	✓	✓	X	✓	X	n/a	✓
2	529811	13/04/2012	DISAGRO DE GUATEMALA	ABRIL	91,691.12	✓	✓	X	✓	X	n/a	✓
3	529817	14/04/2012	PROVEEDORES DE AGROQUIMICOS DE GUATEMALA, S.A	ABRIL	63,132.00	✓	✓	X	✓	X	n/a	✓
4	529821	14/04/2012	SOLUCIONES TECNOECOLOGICAS Y ECONOMICAS, S.A	ABRIL	113,422.75	✓	X	X	✓	X	n/a	✓
5	529834	19/04/2012	VICTOR MANUEL URBINA MORALES	ABRIL	123,647.30	✓	n/a	n/a	✓	✓	n/a	✓
6	529836	19/04/2012	SERVICIOS DE CARGA PESADA TORRE FUERTE, S.A	ABRIL	97,619.94	✓	n/a	n/a	✓	✓	n/a	✓
7	529843	22/04/2012	ALMACEN DE MAQUINARIA TOPKE, S.A	ABRIL	58,424.45	✓	n/a	n/a	✓	✓	n/a	✓
8	529851	24/04/2012	EDGAR ROLANDO REYES GONZALEZ	ABRIL	95,945.49	✓	n/a	n/a	✓	✓	n/a	✓
9	529858	26/04/2012	PRAJ INDUSTRIES LIMITED	ABRIL	85,393.11	✓	X	X	✓	X	n/a	✓
10	520869	28/04/2012	USI, S.A	ABRIL	40,320.00	✓	X	X	✓	X	n/a	✓
TOTAL ABRIL					902,066.96							

Los aspectos a evaluar son los siguientes:

- Pre solicitud de compra electrónica autorizada
- Cotización
- Cuadro Comparativo de Cotizaciones
- Adjudicación de la mejor oferta.
- Contrato (si excede de Q150,000.00 y son servicios prestados en la planta procesadora).
- Orden de Compra de Bienes o Servicios.
- Autorización por la Ruta de Autoridad Financiera.

✓	Cumple
X	No cumple
n/a	No aplica.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-8 3/7		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	I.M	03/05/2013
Pruebas Selectivas	Revisado	J.A	05/05/2013

Resultados de la prueba:

- a. Los resultados del atributo (a) de la prueba fueron los siguientes, se determinó que el en el 100% de los casos se utiliza la pre-solicitud de compra (requisición).
- b. El atributo (b) 30% cumple con la política, el 30% no realiza cotizaciones y el 40% no aplica cotizaciones, por son elaboradas las compras por actas de excepción.
- c. En el atributo (c) a pesar de que fueron realizadas las cotizaciones, no se presentó el cuadro comparativo, para definir la mejor opción por lo que solo el 30% de los casos el,40% no lo hicieron.
- d. En el atributo (d)el 100% casos fueron adjudicados como es debido.
- e. En el atributo (e) de la muestra evaluada un total de 40% proveedores contaba con contrato como era indicado en el procedimiento, y 60% no tenían lo que indica que no se está haciendo contrato cuando es necesario.
- f. En el atributo (f) se determinó que de la muestra de 10 casos todos tienen orden de compra, corroborado al momento de seleccionar la muestra, por lo que no se examinó en la prueba
- g. En el atributo (g) 100% fueron autorizados como indica la Ruta de Autoridad Financiera debida.

Conclusión: Efectivamente no se cumple con la totalidad del los procedimientos debido a que en un promedio solo entre un 30 y 40% cumple con el procedimiento.(Ver Pt. C-8 2/6) (HAO#6))(Ver Pt. D-26/7)



(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-8 4/7		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	I.M	03/05/2013
Pruebas Selectivas	Revisado	J.A	05/05/2013

Parte de la gestión de compra incluye la distribución de la mercadería a la planta procesadora, en este caso existen 2 bodegas, una bodega transitoria que se encuentra en oficina central y una bodega central ubicada en la planta procesadora. Algunos proveedores entregan el producto en la bodega de oficina central, donde por medio de transporte interno de la compañía se trasladan a la planta procesadora. El vehículo que lleva el producto a la planta recoge mercadería 1 vez por semana los días martes. Con el fin de verificar se cumpla la política de bodega sobre el producto trasladado en base al procedimiento de distribución establecido en la Procedimiento de Compras y Adquisición de Servicios, se solicitó el ultimo envío del mes de marzo 2013 y se realizó una prueba cumplimiento por medio de atributos.

La política de bodegas indica los siguientes datos que debe contener:

- a. Fecha de Transacción
- b. Número correlativo para dar seguimiento a la operación
- c. Usuario que realizó y autorizó la transacción
- d. Nombre y código del proveedor
- e. Lugar de entrega de mercadería
- f. Unidad de medida de los artículos
- g. Cantidad de artículos enviados
- h. Costo unitario de artículos solicitados
- i. Valor total de la transacción

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A		PT No. C-8 5/7		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha	
Investigación y Análisis		Hecho	I.M	03/05/2013
Pruebas Selectivas		Revisado	J.A	05/05/2013

Prueba de Cumplimiento Política de Bodegas.

Abril 2013

No	Fecha de ingreso bodega	Cant.	Descripción	Proveedor	O/C No.	No. Factura	No. Bultos	Entregado a Mensajero	Fecha de Salida	Monitor	Bod.	ATRIBUTOS (Ver C-8 4/8)									
												a	b	c	d	e	f	g	h	i	
1	20/03/2013	4	CHUMACERA DE ALINEAMIENTO MITAD INFERIOR 522	ELLIOT TURBO CHARGER	530642	A-8465	1	ENTREGADO	21/12/2012	JOSE ALEMAN	2	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	
2	20/03/2013	4	CHUMACERA DE ALINEAMIENTO MITAD SUPERIOR 523	ELLIOT TURBO CHARGER	530642	A-8465	1	ENTREGADO	21/12/2012	JOSE ALEMAN	2	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	
3	20/03/2013	500	TORNILLO NO. 6 X 1" BUSCA ROSCA TABLAYESO	MULTIMATERIALES	530655	CT-33780	1	ENTREGADO	21/12/2012	MILTON LOPEZ	2	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	
4	20/03/2013	500	TORNILLO 3/8" X 2. 1/2" HIERRO NEGRO GRADO 2	MULTIMATERIALES	530655	CT-33778	1	ENTREGADO	21/12/2012	MILTON LOPEZ	2	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	
5	20/03/2013	200	TORNILLO 1" X 4" HIERRO NEGRO GRADO 2	MULTIMATERIALES	530655	CT-33778	1	ENTREGADO	21/12/2012	MILTON LOPEZ	2	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	
6	20/03/2013	500	TORNILLO 1/4" X 1" HIERRO NEGRO GRADO 2	MULTIMATERIALES	530655	CT-33778	1	ENTREGADO	21/12/2012	MILTON LOPEZ	2	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	
7	20/03/2013	500	TORNILLO 3/8" X 2" HIERRO NEGRO GRADO 2	MULTIMATERIALES	530655	CT-33778	1	ENTREGADO	21/12/2012	MILTON LOPEZ	2	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	
8	20/03/2013	300	TORNILLO 5/8" X 2" HIERRO NEGRO GRADO 2	MULTIMATERIALES	530655	CT-33778	1	ENTREGADO	21/12/2012	MILTON LOPEZ	2	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	
9	20/03/2013	500	TORNILLO 1/2" X 2" HIERRO NEGRO GRADO 2	MULTIMATERIALES	530655	CT-33778	1	ENTREGADO	21/12/2012	MILTON LOPEZ	2	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	
10	20/03/2013	500	TORNILLO 1/2" X 1" HIERRO NEGRO GRADO 2	MULTIMATERIALES	530655	CT-33778	1	ENTREGADO	21/12/2012	MILTON LOPEZ	2	✓	X	X	X	X	X	✓	X	X	

✓= Cotejado Documento físico.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-8 6/7		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Investigación y Análisis	Hecho	I.M	25/04/2013
Pruebas Selectivas	Revisado	J.A	27/04/2013

El objetivo de la prueba es evidenciar que no se utiliza el formato que indica la Política de Bodegas.

Conclusión: Efectivamente se comprobó que no se utilizan los formatos pre-impresos que indica la política, esto pone en riesgo, el traslado de la mercadería porque no existe un documento se deduzcan responsabilidades. (HAO#7))(Ver Pt. D-2 7/7)



(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. C-8 7/7		
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha	
Investigación y Análisis	Hecho	I.M	03/05/2013
Pruebas Selectivas	Revisado	J.A	05/05/2013

Prueba de Eficiencia de la Gestión de Compras.

Como se indica en las políticas del departamento la gestión de compras, se debe realizar en un tiempo de 14 días calendario, para verificar el cumplimiento de esta y que la eficiencia del proceso se encuentre en un 100% o como mínimo en un 85% se verificaron los tiempos de gestión de las 10 órdenes de compra mayores del mes de abril.

Órdenes de Compra mayores Abril 2013.

NO	ORDEN DE COMPRA	FECHA ORDEN DE COMPRA	PROVEEDORES	MES	ORDEN DE COMPRA FISICA/FACTURA
1	529771	08/04/2012	PROVEEDORES DE AGROQUIMICOS DE GUATEMALA, S.A	ABRIL	132,470.80
2	529811	13/04/2012	DISAGRO DE GUATEMALA	ABRIL	91,691.12
3	529817	14/04/2012	PROVEEDORES DE AGROQUIMICOS DE GUATEMALA, S.A	ABRIL	63,132.00
4	529821	14/04/2012	SOLUCIONES TECNOECOLOGICAS Y ECONOMICAS, S.A	ABRIL	113,422.75
5	529834	19/04/2012	VICTOR MANUEL URBINA MORALES	ABRIL	123,647.30
6	529836	19/04/2012	SERVICIOS DE CARGA PESADA TORRE FUERTE, S.A	ABRIL	97,619.94
7	529843	22/04/2012	ALMACEN DE MAQUINARIA TOPKE, S.A	ABRIL	58,424.45
8	529851	24/04/2012	EDGAR ROLANDO REYES GONZALEZ	ABRIL	95,945.49
9	529858	26/04/2012	PRAJ INDUSTRIES LIMITED	ABRIL	85,393.11
10	520869	28/04/2012	USI, S.A	ABRIL	40,320.00
TOTAL ABRIL					902,066.96 $\Sigma(CF)$

Según indica la política los 14 días calendario para realizar la operación se distribuyen de la siguiente forma: Ver Pt. B-6 4/6

- Tiempo desde que se ingresa al sistema hasta que se cotiza 2 días.
- Tiempo desde que se cotiza hasta que es aprobada la orden de compra 5 días

- Tiempo de entrega de productos en bodega central (planta) 7 días
Total de tiempo en el cual se entrega producto puesto en la planta 14 días

Prueba de verificación de eficiencia de la Gestión de Compras :

Abril 2013.

NO	ORDEN DE COMPRA	FECHA ORDEN DE COMPRA	PROVEEDORES	FECHA PRESOLICITUD SEGÚN SISTEMA	FECHA DE FINALIZACION COMPRA	DIAS EN PROCESO	DIAS SEGÚN POLÍTICA	DIF. EN DIAS.	CUMPLE		
									SI	NO	
1	529771	08/04/2012	PROVEEDORES DE AGROQUIMICOS DE GUATEMALA, S.A	ABRIL	22/03/2013	08/04/2013	17	14	3	X	✓
2	529811	13/04/2012	DISAGRO DE GUATEMALA	ABRIL	02/04/2013	13/04/2013	11	14	(3)	✓	✓
3	529817	14/04/2012	PROVEEDORES DE AGROQUIMICOS DE GUATEMALA, S.A	ABRIL	03/04/2013	14/04/2013	11	14	(3)	✓	✓
4	529821	14/04/2012	SOLUCIONES TECNOECOLOGICAS Y ECONOMICAS, S.A	ABRIL	28/03/2013	14/04/2013	17	14	3	X	✓
5	529834	19/04/2012	VICTOR MANUEL URBINA MORALES	ABRIL	06/04/2013	19/04/2013	13	14	(1)	✓	✓
6	529836	19/04/2012	SERVICIOS DE CARGA PESADA TORRE FUERTE, S.A	ABRIL	01/04/2013	19/04/2013	18	14	4	X	✓
7	529843	22/04/2012	ALMACEN DE MAQUINARIA TOPKE, S.A	ABRIL	09/04/2013	22/04/2013	13	14	(1)	✓	✓
8	529851	24/04/2012	EDGAR ROLANDO REYES GONZALEZ	ABRIL	09/04/2013	24/04/2013	15	14	1	X	✓
9	529858	26/04/2012	PRAJ INDUSTRIES LIMITED	ABRIL	08/04/2013	26/04/2013	18	14	4	✓	✓
10	520869	28/04/2012	USI, S.A	ABRIL	14/04/2013	28/04/2013	14	14	-	✓	✓
TOTAL ABRIL EN DIAS							147	140			

Medición de la eficiencia:

Según política: 14 días por gestión de compra

Según evaluación: 14.7 días por gestión de compra = (147 días / 10 órdenes de compra)

Formula: $\text{Índice Estándar} * 100 = 14 * 100 = 95.23\%$ de eficiencia.

Índice Actual 14.7

Conclusión: El porcentaje de eficiencia en el cumplimiento de la política en promedio se considera aceptable, sin embargo en la evaluación de los 10 casos 4 no cumplieron con el tiempo y no existen índices de gestión que permitan verificar esta.



(f) Auditor

4.6 Diagnóstico de Auditoría Operacional.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. D 1/1		
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha	
Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional	Hecho	I.M	03/05/2013
Programa de Trabajo.	Revisado	J.A	05/05/2013

Auditor Responsable :	Ismar Menéndez –Sandra López
Tiempo Estimado	28 horas
Tiempo Real	32 horas.

OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BASICOS	Horas		Ref. PT	Ejecutado por	Revisado por
	Estimadas	Reales			
1. Objetivo Derivado de la revisión de las áreas críticas, se determinaron hallazgos de auditoría operacional en cada proceso examinado, los cuales obedecen a una condición, criterio, efecto y causa. Estos hallazgos de discutirán con la Jefatura y Gerencia del Departamento de Compras, que se enviará a Gerencia General.					
2. Procedimientos					
2.1 Información					
a. Realice cédula centralizadora de deficiencias de control interno detectada.	12	12	D-1	I.M-S.L	J.A
b. Elabore los hallazgos de Auditoria Operacional, discuta los mismos con los funcionarios responsables de las operaciones para llegar a un acuerdo y plantear las recomendaciones	16	20	D-2	I.M-S.L	J.A.

(f) Auditor



Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. D-1 1/1	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional	Hecho	05/05/2013
Cédula Sumaria Deficiencias de Control Interno.	Revisado	J.A 08/05/2013

Auditor Responsable	Hras.Est	Hrs.Reales
Ismar Menéndez-Sandra Lopez	12	12

N o	Ref.	Procedimiento actual o deficiencia	Comentarios del Cliente.
1	C-6 3/6 P#1 Pág.114	Desconocimiento de la Política de Compras vigente por los colaboradores del área	Se creará un plan de capacitación.
2	C-6 3/6 P. #3 Pág.114	Registro de proveedores sin actualizar	Se implementará un sistema de actualización mensual, por parte del gestor de compras.
3	C-6 3/6 P# 4 Pág.114	Incumplimiento de los procedimientos vigentes, en cada uno de los procesos por falta de supervisión de las jefaturas y gerencias.	La administración indico que se creará un sistema de medición de desempeño.
4	C-6 4/6 P.#12 Pag.115	Utilización de formatos distintos en la misma operación requisiciones	La administración indica que eliminará los formatos manuales.
5	C-6 4/6 P.#15 Pág.115	Deficiencia en la comunicación de los departamentos y sistemas informáticos en cuanto a la elaboración de la pre-requisición de compra	La administración indica que previo que se están negociando el rediseño del sistema informático.
6	C-6 4/6 P.#16 Pág.115	Permitir que los usuarios realicen negociaciones con los proveedores que conocen para no cotizar las condiciones de servicio o compra y costo de los mismos	La administración indica que este punto ya se conocía y que aun evalúan las acciones a tomar por parte de la Gerencia para no afectar la operación.

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A		PT No. D-1 1/1	
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional		Hecho	I.M 05/05/2013
Deficiencias de Control Interno.		Revisado	J.A 08/05/2013

7	C-6 5/6 P.#23 Pag.116	Anticipos sobre compras o contratación de servicios, girados sin control por parte del área contable, así como por el Departamento de Compras	Según comentarios de la administración esto también es parte del rediseño de los sistemas.
8	C-6 6/6 P.#29 Pag.117	No existe una forma pre-impresa o en el sistema que permita llevar un control exacto de lo trasladado de bodega oficinas centrales a bodega central en Planta Procesadora, lo que aumenta el riesgo de pérdida de mercadería y duplicación de compra.	Este tema, pasa a informe como hallazgo.
9	C-6 6/6 P.#32 Pag.117	No existe un archivo histórico, por importación realizada, en el Departamento de Compras, al momento de necesitarse información se debe ver el prorrateo de importación correspondiente, previo a solicitarlo al área contable.	La administración indica la creación de un maestro de importaciones que permita obtener información histórica en forma rápida.

Conclusión: El cliente acepto todos los puntos de deficiencia de control interno, discutiendo las deficiencias y presentando el plan a seguir como fue descrito anteriormente.



(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT NoD-2 1/7		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional	Hecho	I.M	05/05/2013
Hallazgos de Auditoría Operacional.	Revisado	J.A	08/05/2013

Hallazgo 1 Estructura Organizacional.

Desconocimiento de la Misión y Visión de la compañía por parte de los colaboradores.

Condición.

Se confirmó mediante el cuestionario de control interno, Operativo y Administrativo que los colaboradores no conocen la Misión y Visión de la compañía, además la Gerencia General, cuando fue entrevistada tenía bajo llave en un escritorio dichos estatutos, cuando deben estar colocados a la vista para que todo el personal la conozca y haga suya para cumplir el objetivo primordial de la misma. **Ver (C-6 1/6, pregunta 3) (pág. 112)**

Ver (B-5 1/1) (pág. 94)

Criterio.

La misión y visión es, considerado el pilar de cualquier compañía que se debe informar a cada uno de los colaboradores, con el fin de que sea transmitida y se inicie un proceso de apego a la misma, siempre con el fin de cumplir los objetivos planteados.

Causa.

El desinterés de la Gerencia General, por crear un ambiente laboral, donde el colaborador se sienta identificado y motivado con la compañía en todas las líneas de mando.

Efecto.

Puede provocar desinterés en las actividades que se realizan, porque el colaborador no conoce la razón principal de las actividades diarias y no se

identifica, ni con la compañía, ni con el equipo de trabajo y tampoco se siente motivado para realizar sus labores.

Comentario del Cliente.

El Gerente General, indicó que efectivamente no se ha promovido los valores tan importantes como la Misión y Visión de la compañía porque en ningún momento se consideró como un punto básico del ambiente laboral y motivación hacia los colaboradores.

Recomendación.

Crear un plan para dar a conocer la misión y visión de la compañía así como los objetivos primordiales de la misma, para motivar al colaborador que se identifique con ella.



Auditor (f)

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. D-2 2/7		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional	Hecho	I.M	05/05/2013
Hallazgos de Auditoría Operacional.	Revisado	J.A	08/05/2013

Hallazgo 2 Estructura Organizacional.

Desconocimiento de la ubicación organizacional de bodegas de la compañía, instalaciones sin supervisión por la administración.

Condición.

Según entrevista realizada con el Gerente de Compras, indico que las bodegas, no se encuentran a su cargo, que pertenecen a Contabilidad, dentro del organigrama de la compañía se encuentran ubicadas dentro de la Gerencia de Compras. (B-6 2/3) (pág.96). (B-2 1/2) (pág.85)

Criterio.

En este caso reviste de importancia derivado a que la bodega es un punto de ingreso y salida de repuestos e insumos, por lo que sus colaboradores deben de conocer a que área reportar y que línea de mando seguir, y como se observó en el organigrama de la compañía si pertenecen al área de compras.

Causa.

Falta de conocimiento de la estructura organizacional de la compañía por parte de las Jefaturas, debido al desinterés de cada Gerente ya que debe conocer a que áreas se encuentran bajo su cargo.

Efecto.

Instalaciones que se encuentran a la deriva, por desconocimiento y poca supervisión sobre las labores que se realizan. De este punto que no se utiliza ninguna forma pre-impresa como para el traslado de productos como lo indica la Política de Bodegas.

Comentario del Cliente.

La administración desconocía del tema, debido a que no se ha reportado ningún inconveniente en el área, sin embargo con las pruebas presentadas, iniciaría un proceso de capacitación del personal y de conocimiento de la estructura de la compañía.

Recomendación.

Reestructurar las operaciones de bodega y definir a que área pertenecerán a compras o a contabilidad, o si compras realizara la operación y contabilidad se encargará de monitorear la misma.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end, positioned above a horizontal line.

(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. D-2 3/7		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional	Hecho	I.M	05/05/2013
Hallazgos de Auditoría Operacional.	Revisado	J.A	08/05/2013

Hallazgo 3 Estructura Organizacional.

Inexistencia de Flujogramas de las operaciones que se realizan en el Departamento de Compras.

Condición. No existe trazabilidad de la información debido a que no se presentaron flujogramas de las operaciones porque no estaban elaborados.

Ver Pt. (C-4 2/6) (pág. 106)

Criterio.

La administración, no cuenta con flujogramas de ningún área, por lo que no puede delimitar responsabilidades en cada fase.

Causa.

La administración no ha creado un mapa de procesos para delimitar responsabilidades sobre cada paso de la operación.

Efecto.

Desconocimiento por parte de los usuarios en forma gráfica de las operaciones, se desconoce hasta donde llega la responsabilidad de cada área.

Comentario del Cliente.

El gerente General indico que están en un proceso de actualización, en donde está contemplada

Recomendación. Como contenido del diagnóstico presentado, se elaboraron flujogramas del proceso, se sugiere adoptarlos como vigentes a la fecha.



(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. D-2 4/7		
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha	
Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional	Hecho	I.M	05/05/2013
Hallazgos de Auditoría Operacional.	Revisado	J.A	08/05/2013

Hallazgo 4 Operación Departamento de Compras.

No Existen indicadores de la Gestión de Compras

Condición.

Se determinó que no existen indicadores de desempeño internos, porque la fecha de nuestra revisión, se evidenció lo siguiente:

- No existe un sistema para el monitoreo o seguimiento de los objetivos logrados por cada área.(C-4 2/6) (pág. 106) (C-6 2/6preg. 3) pág (113)
- No se encontraron planes de acción para la pronta implantación de indicadores de desempeño.

Criterio.

Los indicadores de desempeño le ayudaran a la compañía para evaluar el grado de eficiencia alcanzado por el personal.

Causa.

No hay un monitoreo y supervisión por parte del Jefe de Compras, debido a que no existe una estadística de cumplimiento laboral, tampoco se trasladan metas claras de cumplimiento asignadas por el supervisor a los colaboradores por lo que carece de exigencia sobre el cumplimiento de metas dentro del departamento.

Efecto.

Al no existir un sistema de medición de cumplimiento de metas y objetivos, no se puede determinar si realmente el departamento está siendo eficiente y los

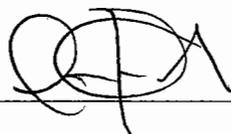
colaboradores tienden a acomodarse porque no existe ningún monitoreo sobre ellos.

Comentarios del Cliente.

La gerencia tiene planeado trabajar junto a cada área para análisis de los índices de desempeño y se ha comprometido a dar seguimiento, motivar al personal, para esto se creó una política de bono de desempeño.

Recomendaciones.

Finalizar de manera inmediata la implementación de los indicadores de desempeño internos y generar los planes de acción necesarios.



A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom, positioned above a horizontal line.

(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. D-2 5/7		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional	Hecho	I.M	05/05/2013
Hallazgos de Auditoría Operacional.	Revisado	J.A	08/05/2013

Hallazgo 5 Operación Departamento de Compras

Descontrol de anticipos girados a proveedores y duplicación de ingresos de factura al sistema de cuentas por pagar.

Condición.

Existe riesgo de duplicación de pagos por el ingreso doble de facturas de proveedores a raíz de que los sistemas no se comunican entre sí, además el departamento de compras no lleva un control alternativo de anticipos girados a los proveedores para utilizarlo como un filtro de información.

(Ver Pt. C-6 2/6preg. 3 inciso B.y D) (pág.113)(Ver Pt. C-4 3/6) (pág.107)

Criterio.

El procedimiento de pago indica que pueden ingresar facturas al sistema, para pago en la planta procesadora, así como en oficinas centrales de la compañía creando la duplicidad de registros, y por divorcio entre los sistemas informáticos no se pueden detectar en el momento, lo mismo sucede con los anticipos girados, porque no existe control sobre ellos, esto denota falta de control del departamento de compras así como del área contable.

Causa.

Los sistemas informáticos tanto de compras, como de otras áreas carecen de comunicación, por lo que aumenta el riesgo en este caso de ingresar documentos de pago en ambos lugares, haciendo pagos dobles, duplicando la erogación de recursos en el caso de las facturas, respecto a los anticipos pueden ser emitidos a solicitud del departamento de compras, creando el riesgo de pagos de más en las operaciones.

Efecto.

Riesgo a pagos dobles por permitir este tipo de procedimientos, donde no existe una comunicación y control por parte del Departamento de Compras y Contabilidad.

Comentarios del Cliente.

Respecto a la emisión de anticipos, el Gerente de Compras, aceptó responsabilidad sobre el descontrol de estos por parte de los monitores de compra, indicando que en la mayoría de casos no se lleva un control por falta de tiempo y porque nadie lo había exigido, sin embargo a raíz de estos problemas que fueron detectados por contabilidad, se iniciará a solicitar un control por monitor, también indicó que quien debe mantener el control de pagos.

Recomendaciones.

Delimitar la recepción de facturas por servicios y compras, a oficina central, así como crear mecanismos para que los sistemas informáticos se comuniquen disminuyendo el riesgo de duplicidad de registros. Además un control de anticipos por parte de monitores de compra y que al momento de realizar el pago final, contabilidad coteje contra sus registros y se avoque al Departamento de Compras para confirmar la información.



(f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. D-2 6/7	
Auditoría Operacional Abril 2013	Inicial	Fecha
Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional	Hecho	I.M 09/05/2013
Hallazgos de Auditoría Operacional.	Revisado	J.A 10/05/2013

Hallazgo 6 Operación Departamento de Compras.

Falta de Cumplimiento de los Procedimientos de Compra de bienes y Contratación de Servicios, esto debido a el desconocimiento y aplicación de los procedimientos vigentes.

Condición.

Se confirmó que no se realiza la gestión de compras mediante los procedimientos, que indica la administración, debido a que no se realizan cotizaciones, tampoco se comparan opciones de compra, no se realizan contratos y no se respeta la autoridad financiera que indica el procedimiento.

Ver Pt.(C-8 2/7) (pag.122)

De la prueba realizada sobre 10 órdenes de compra, se identificaron 4 casos donde no se cotizó, tampoco se realizó contrato, por lo que valorizado equivale a Q.239, 135.86 y un cumplimiento del 40% de los procedimientos.

Criterio.

Existen procedimientos vigentes, que se deben informar a cada uno de los colaboradores de la compañía, con el fin de que sea transmitida y se respete los procedimientos establecidos, obligando a cada una de las dependencias a planificar cada una de sus actividades.

Causa.

Los procedimientos no se cumplen, debido a que los usuarios y monitores permiten el desvío del proceso, esto ocurre por el desconocimiento de los mismos.

Efecto.

El proceso actual es desviado, por una mala planificación de parte de las dependencias del área productiva, donde se permite la negociación entre usuarios y proveedores, provocando altos costos de mantenimiento, y producción, compras innecesarias y aumento de inventario de insumos y materiales.

Comentarios del Cliente.

El Gerente de Compras, indicó que efectivamente existe preferencia por algunos proveedores, debido a que los usuarios indican que calidad de productos necesitan, por eso en ocasiones no se cotiza, no se han realizado contratos porque desconocía que también aplicaba la política a las compras de suministros y no solo a los servicios, además que siempre se ha trabajado por confianza y que no lo consideraba necesario, debido a que no han tenido problemas con los proveedores.

Recomendación.

No permitir que los usuarios se involucren dentro del proceso, pudiendo incurrir en fraudes o actos ilícitos dentro de la compañía, afectando la operación y el desarrollo de las actividades, además del prestigio de la empresa en caso de incumplimientos de producción.

 (f) Auditor

Depto. de Compras Cardamomo Export S.A	PT No. D-2 7/7		
Auditoría Operacional Abril 2013		Inicial	Fecha
Diagnóstico de Hallazgos de Auditoría Operacional	Hecho	I.M	09/05/2013
Hallazgos de Auditoría Operacional.	Revisado	J.A	10/05/2013

Hallazgo 7 Operación Departamento de Compras.

Descontrol en el envío de los insumos y materiales a bodega central, en Planta Procesadora desde oficina central, situación derivada de la falta de supervisión sobre la bodega, por el Departamento de Compras.

Condición:

Dentro del proceso de compra, se encuentra la distribución de la mercadería a la bodega central de la planta procesadora desde oficina central, en este traslado se evidenció que no existe comunicación y supervisión por parte del Departamento de Compras.

(Ver Pt. C-8 6/7) (pág.126)

Criterio.

En la Política de Bodegas, indica que ambas bodegas deben contar con un formato pre-impreso y pre-numerado para recibir cualquier y enviar cualquier tipo de mercadería, el formato debe contener como mínimo nombre del proveedor, quien recibe, código de producto que ingresa o traslada, cantidad, descripción, valor unitario, unidad de medida, fecha de entrega. (Ver Pt. B-3 5/6) (pág.91)

Efecto.

El efecto se puede determinar al ver los envíos proporcionados por la administración donde no existen responsables del proceso y tampoco son cuantificados los valores de traslado, por lo que existe un alto riesgo de artículos perdidos, componendas entre bodegueros y duplicación de compras por extravío de mercadería.

Comentarios del Cliente.

El Gerente de Compras, reconoce que no existe control sobre la bodega, debido a que no se supervisa su funcionamiento y al personal que en ella labora, tampoco en uso de formatos predefinidos de traslado con condiciones mínimas de seguridad, también afirma que el departamento de contabilidad no se ha involucrado en este punto, aunque él entiende que son ellos quienes verifican el funcionamiento, porque no se ha sugerido no ha sugerido ingresar la bodega de oficina central a los controles existentes en las otras instalaciones por lo que considera que es una responsabilidad compartida.

Recomendación

Iniciar el proceso de supervisión de la bodega, haciendo visitas e inventarios periódicos, crear un procedimiento de recepción y registro de los artículos que permita determinar la trazabilidad de la operación, registrar la bodega en las operaciones financieras de la compañía, manejar una comunicación en doble vía con el departamento de compras y las bodegas centrales.

A handwritten signature or set of initials, possibly 'EJ', written in black ink. The signature is somewhat stylized and appears to be a personal mark.

CARDAMOMO EXPORT, SOCIEDAD ANÓNIMA

**INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

PERÍODO COMPRENDIDO

DEL 01 AL 30 DE ABRIL DEL 2013

Archila&Asociados Contadores Públicos y Auditores.

Informe de Auditoría Operacional.

Informe de Auditoría Operacional

Archila y Asociados

Guatemala 20 de mayo de 2013

Lic. Juan Gustavo González Arreaga.

Presidente Consejo de Administración

Cardamomo Export S.A.

De conformidad con nuestra propuesta de servicios, se realizó una auditoría operacional al Departamento de Compras de esta compañía, para determinar:

La operaciones que carecen de efectividad y no permiten el cumplimiento de las principales metas y objetivos del departamento, analizando uno a uno los procesos que se incluyen el Gestión de Compras de la compañía, y la confiabilidad de la labor realizada por los colaboradores del área.

La metodología aplicada a este trabajo se basa en los Boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores; la planificación de la auditoría y ejecución del trabajo, fue realizada utilizando las técnicas y procedimientos que indican las Normas Internacionales de Auditoría, también fueron utilizadas herramientas administrativas, como evaluación de procesos que permitieron analizar detalladamente cada una de las operaciones.

El trabajo se realizó al período comprendido del 01 de al 30 de abril del año 2013

El enfoque de la revisión es operacional verificando que los procesos ejecutados por el Departamento de Compras, se realicen en forma eficiente buscando cumplir con los objetivos del área, no es objetivo del presente trabajo informar sobre aspectos financieros de la compañía, ni de ninguna otra dependencia de la compañía.

Los principales procesos evaluados dentro del proceso de compras fueron:

- Requisición.
- Cotización
- Ejecución
- Recepción
- Pago.

Para la correcta ejecución del trabajo se realizó un plan de auditoría operacional, aplicando los procedimientos necesarios, de acuerdo a cada proceso en especial, tomando en consideración lo que indica la metodología de este tipo de trabajo.

Derivado de la evaluación realizada a los procesos antes mencionados, a continuación se presentan las debilidades operativas detectadas que no permiten desarrollar de forma eficiente Gestión de Compra, en el cumplimiento de sus metas y objetivos, así como también las causas y posibles efectos potenciales.

Empresa Cardamomo Export S.A

Informe de Auditoría Operacional Departamento de Compras.

Hallazgo 1

Ver (D-2 1/7) (pág. 132)

Desconocimiento de la Misión y Visión de la compañía por parte de los colaboradores

Se confirmó mediante el cuestionario de control interno, Operativo y Administrativo que los colaboradores no conocen la Misión y Visión de la compañía, además la Gerencia General, cuando fue entrevistada tenía bajo llave en un escritorio dichos estatutos.

Criterio	Efectos	Recomendación
La misión y visión es, considerada el pilar de cualquier compañía que se debe informar a cada uno de los colaboradores, con el fin de que sea transmitida y se inicie un proceso de apego a la misma, siempre con el fin de cumplir los objetivos planteados.	Puede provocar desinterés en las actividades que se realizan, porque el colaborador no conoce la razón principal de las actividades diarias y no se identifica, ni con la compañía, ni con el equipo de trabajo y tampoco se siente motivado para realizar sus labores.	Crear un plan para dar a conocer la misión y visión de la compañía así como los objetivos primordiales de la misma, para motivar al colaborador que se identifique con ella.

Hallazgo 2

Ver (D-2 2/7) (pág. 134)

Desconocimiento de la ubicación organizacional de las bodegas de la compañía, instalaciones sin supervisión por la administración.

Según entrevista realizada con el Gerente de Compras, indicó que las bodegas, no se encuentran a su cargo, que pertenecen a Contabilidad, dentro del organigrama de la compañía se encuentran ubicadas dentro de la Gerencia de Compras.

Criterio	Efectos	Recomendación
En este caso reviste de importancia derivado a que la bodega es un punto de ingreso y salida de repuestos e insumos, por lo que sus colaboradores deben de conocer a que área reportar y que línea de mando seguir, y como se observó en el organigrama de la compañía si pertenecen al área de compras.	Instalaciones que se encuentran a la deriva, por desconocimiento y poca supervisión sobre las labores que se realizan. De este punto que no se utiliza ninguna forma pre-impresa como para el traslado de productos como lo indica la Política de Bodegas.	Reestructurar las operaciones de bodega y definir a que área pertenecerán a compras o a contabilidad, o si compras realizará la operación y contabilidad se encargará de monitorear la misma.

Hallazgo 3

Ver (D-2 3/7) (pág. 136)

Inexistencia de Flujogramas de las operaciones que se realizan en el Departamento de Compras.

Se comprobó que no existe trazabilidad de la información debido a que no se presentaron flujogramas de las operaciones porque no estaban elaborados, por lo que al final del informe se presentan los flujogramas elaborados.

Criterio	Efectos	Recomendación
La administración, no cuenta con flujogramas de ningún área, por lo que no puede delimitar responsabilidades en cada fase y no existe en forma gráfica el proceso.	Desconocimiento por parte de los usuarios en forma gráfica de las operaciones, se desconoce hasta donde llega la responsabilidad de cada área.	Como contenido del diagnóstico presentado, se elaboraron flujogramas del proceso, se sugiere adoptarlos como vigentes a la fecha.

Hallazgo 4

Ver (D-2 4/7) (pág. 137)

No Existen indicadores de la Gestión de Compras

Se determinó que no existen indicadores de desempeño internos, porque la fecha de nuestra revisión, se evidenció que no existe un monitoreo o seguimiento de los objetivos logrados por el área, y tampoco se encontraron planes de acción para implementarlos.

Criterio	Efectos	Recomendación
Los indicadores de desempeño le ayudaran a la compañía para evaluar el grado de eficiencia alcanzado por el personal.	Al no existir un sistema de medición de cumplimiento de metas y objetivos, no se puede determinar si realmente el departamento está siendo eficiente y los colaboradores tienden a acomodarse porque no existe ningún monitoreo sobre ellos.	Crear de manera inmediata la implementación de los indicadores de desempeño internos y generar los planes de acción necesarios.

Hallazgo 5

Ver (D-2 5/7) (pág. 139)

Descontrol de anticipos girados a proveedores y duplicación de ingresos de factura al sistema de cuentas por pagar.

Fue verificado el riesgo de duplicación de pagos por el ingreso doble de facturas de proveedores a raíz de que los sistemas no se comunican entre sí, además el departamento de compras no lleva un control alterno de anticipos girados a los proveedores para utilizarlo como un filtro de información.

Criterio	Efectos	Recomendación
El procedimiento de pago indica que pueden ingresar facturas al sistema para pago en la planta procesadora, así como en oficinas centrales de la compañía, creando la duplicidad de registros, y por divorcio entre los sistemas informáticos no se pueden detectar en el momento, lo mismo sucede con los anticipos girados, porque no existe control sobre ellos, esto denota falta de control del departamento de compras así como del área contable.	Riesgo a pagos dobles por permitir este tipo de procedimientos, donde no existe una comunicación y control por parte del Departamento de Compras y Contabilidad.	Delimitar la recepción de facturas por servicios y compras, a oficina central, así como crear mecanismos para que los sistemas informáticos se comuniquen disminuyendo el riesgo de duplicidad de registros. Además un control de anticipos por parte de monitores de compra y que al momento de realizar el pago final, contabilidad coteje contra sus registros y se avoque al Departamento de Compras para confirmar la información.

Hallazgo 6

Ver (D-2 6/7) (pág. 141)

Falta de Cumplimiento de los Procedimientos de Compra de bienes y Contratación de Servicios, esto debido al desconocimiento y aplicación de los procedimientos vigentes.

Se confirmó que no se realiza la gestión de compras mediante los procedimientos, que indica la administración. De la prueba realizada sobre 10 órdenes de compra, se identificaron 4 casos donde no se cotizo, tampoco se realizó contrato, por lo que valorizado equivale a Q.239,135.86 y un cumplimiento del 40% de los procedimientos.

Criterio	Efectos	Recomendación
Existen procedimientos vigentes, que se deben informar a cada uno de los colaboradores de la compañía, con el fin de que sea transmitida y se respete los procedimientos establecidos, obligando a cada una de las dependencias a planificar cada una de sus actividades.	El proceso actual es desviado, por una mala planificación de parte de las dependencias del área productiva, donde se permite la negociación entre usuarios y proveedores, provocando altos costos de mantenimiento, y producción, compras innecesarias y aumento de inventario de insumos y materiales.	No permitir que los usuarios se involucren dentro del proceso, pudiendo incurrir en fraudes o actos ilícitos dentro de la compañía, afectando la operación y el desarrollo de las actividades, además del prestigio de la empresa en caso de incumplimientos de producción.

Hallazgo 7

Ver (D-2 7/7) (pág. 143)

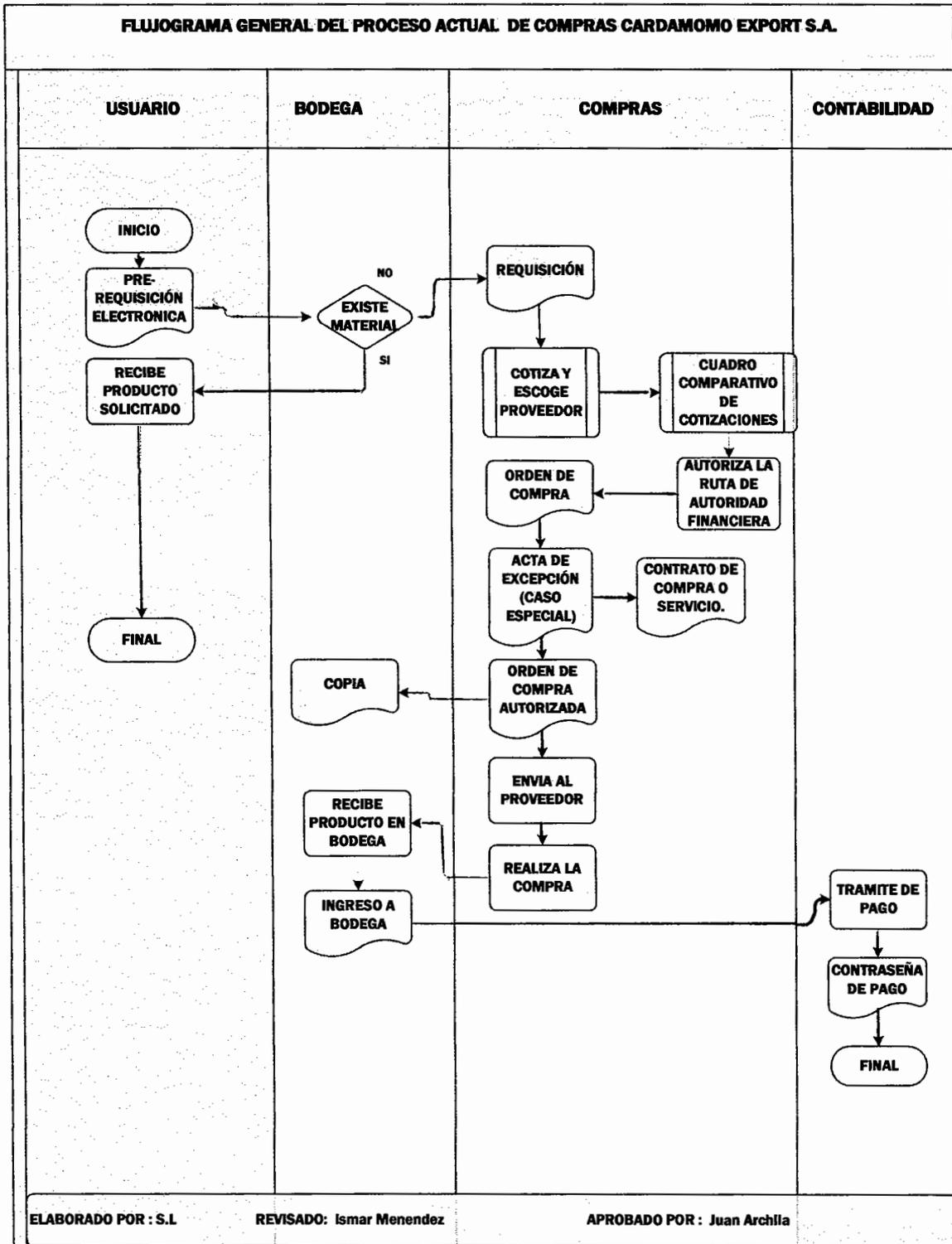
Descontrol en el envío de los insumos y materiales a bodega central, en Planta Procesadora desde oficina central, situación derivada de la falta de supervisión sobre la bodega, por el Departamento de Compras.

Fue evaluado el proceso de distribución de producto hacia las bodegas internas, examinando la documentación que indica la Política de Bodegas para el traslado de mercadería de la bodega oficina central a la bodega de planta procesadora, en esta prueba se evidenció que no existe comunicación y supervisión por parte del Departamento de Compras.

Criterio	Efectos	Recomendación
<p>En la Política de Bodegas, indica que ambas bodegas deben contar con un formato pre-impreso y pre-numerado para recibir cualquier y enviar cualquier tipo de mercadería.</p>	<p>El efecto se puede determinar al ver los envíos proporcionados por la administración donde no existen responsables del proceso y tampoco son cuantificados los valores de traslado, por lo que existe un alto riesgo de artículos perdidos, componendas entre bodegueros y duplicación de compras por extravío de mercadería.</p>	<p>Iniciar el proceso de supervisión de la bodega, haciendo visitas e inventarios periódicos, crear un procedimiento de recepción y registro de los artículos que permita determinar la trazabilidad de la operación, registrar la bodega en las operaciones financieras de la compañía, manejar una comunicación en doble vía con el departamento de compras y las bodegas centrales.</p>

Flujogramas de Operación:

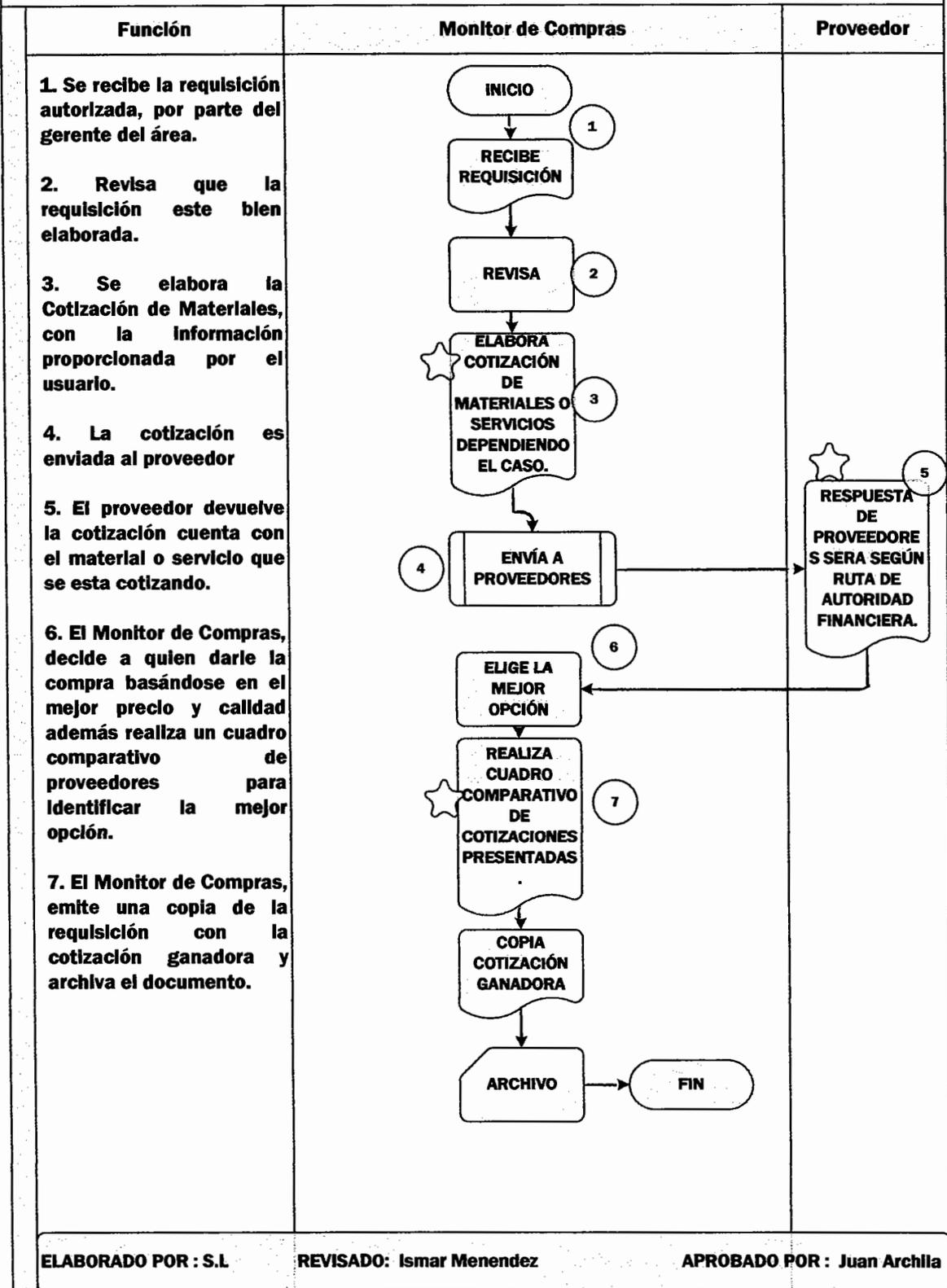
Flujograma General Gestión de Compra:



**FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO SUGERIDO DE REQUISICIÓN DE MATERIALES
CARDAMOM EXPORT S.A.**

Descripción	Departamento Solicitante	Bodegas	Monitor de Compras
<p>1. Surge la necesidad del material en el área específica</p> <p>2. Se realiza la pre-requisición de materiales electrónica, desaparece el documento manual, esta realizada por el usuario.</p> <p>3. Si existe material no, se autoriza,</p> <p>4. Si no existe Autoriza el Gerente del Área y sigue con el proceso.</p> <p>5. La pre-requisición al ser autorizada automáticamente se convierte en requisición final.</p> <p>6. Al ser autorizada la requisición final, apertura un caso de compra ,para dar seguimiento a la operación, este será cerrado hasta que el producto o servicio sea recibido en las bodegas.</p> <p>7 El Departamento de Compras recibe la requisición a través del monitor encargado.</p>	<pre> graph TD INICIO([1 INICIO]) --> SURGE[SURGE NECESIDAD DE MATERIAL] SURGE --> PRE2[2 PRE-REQUISICIÓN ELECTRONICA ELABORADA POR USUARIO] PRE2 --> EXISTENCIA{3 EXISTENCIA DE MATERIAL} EXISTENCIA -- SI --> RECHAZADO[DOCUMENTO RECHAZADO] RECHAZADO --> FINAL1([FINAL]) EXISTENCIA -- NO --> PRE5[5 PRE-REQUISICIÓN AUTORIZADA POR GERENTE DEL AREA.] PRE5 --> ENCASO[6 EN CASO DE SER SERVICIO EL JEFE DEL AREA SUGIERE AL PROVEEDOR.] ENCASO --> REQUISICION[REQUISICIÓN FINAL] REQUISICION --> APERTURA[APERTURA UN CASO DE COMPRA.] </pre>		<pre> graph TD RECIBE[7 RECIBE REQUISICIÓN] --> FIN2([FIN]) </pre>
ELABORADO POR : S.L	REVISADO: Ismar Menendez		APROBADO POR : Juan Archila

**FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO SUGERIDO DE COTIZACIÓN DE MATERIALES
CARDAMOMO EXPORT S.A.**



**FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO SUGERIDO ORDEN DE COMPRA
CARDAMOMO EXPORT S.A.**

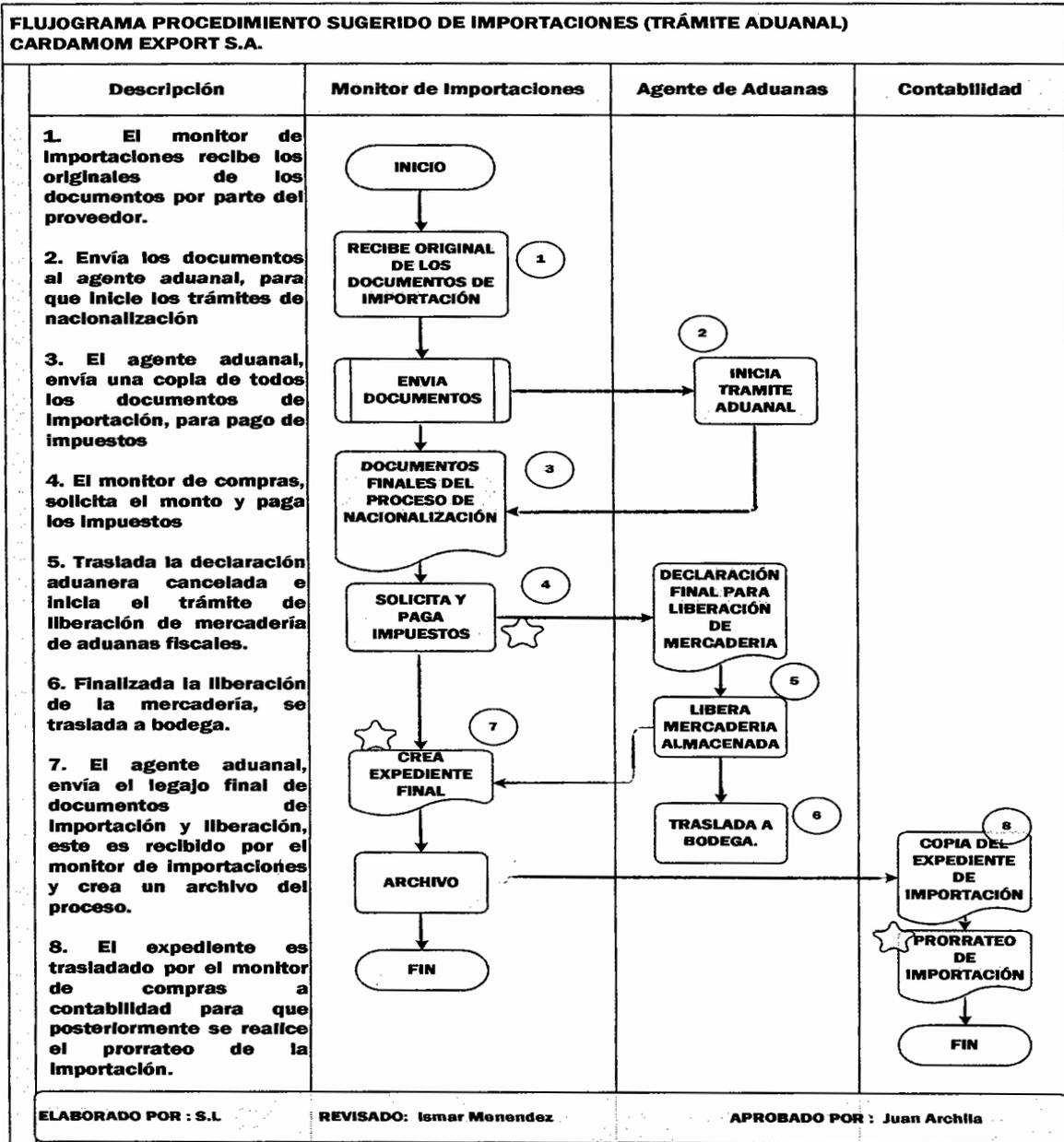
Descripción	Monitor de Compras	Jefe de Compras	Ruta de Autoridad Financiera
<p>1. La cotización seleccionada se convierte en orden de compra.</p> <p>2. La orden de compra es elaborada cumpliendo todos los datos que solicita la Política de Adquisición y de Bienes y Contratación de Servicios, también se incluye en caso de que se elabore un acta de excepción.</p> <p>3. La orden de compra elaborada, es trasladada a Jefatura de compra para revisión.</p> <p>4. La Orden de Compra ya revisada y libre de errores es trasladada a la Ruta de Autoridad Financiera correspondiente.</p> <p>5. La Orden de Compra ya autorizada, es copiada. Se envía una copia a bodega y luego es archivada en conjunto con la requisición y cotización ganadora.</p> <p>6. La Orden de Compra es enviada al proveedor para que se realice la compra final.</p> <p>7. Proveedor confirma recepción y realiza la compra.</p>	<pre> graph TD INICIO((1)) --> COTIZACION[COTIZACIÓN SELECCIONADA] COTIZACION --> ORDEN[ORDEN DE COMPRA] ORDEN --> ORDEN_AUT[ORDEN DE COMPRA AUTORIZADA] ORDEN_AUT --> ACTA[ACTA DE EXCEPCIÓN] ACTA --> CONTRATO[CONTRATO] ACTA --> JEFE[REVISY CORRIGE ERRORES Y TRASLADA] JEFE --> AUTORIZA[AUTORIZA] AUTORIZA --> ARCHIVO[ARCHIVO] ARCHIVO --> ENVIAR[ENVIAR ORDEN DE COMPRA FINAL A BODEGA] ENVIAR --> ARCHIVO ENVIAR --> ENVIA[ENVÍA AL PROVEEDOR ORIGINAL O/C] ENVIA --> CONFIRMA[PROVEEDOR CONFIRMA RECEPCIÓN] CONFIRMA --> REALIZA[REALIZA COMPRA] REALIZA --> FIN((FIN)) </pre>	<p>3</p> <p>REVISY CORRIGE ERRORES Y TRASLADA</p>	<p>4</p> <p>AUTORIZA</p>
ELABORADO POR : S.L	REVISADO: Ismar Menendez	APROBADO POR : Juan Archila	

**FLUJOGRAMA SUGERIDO PROCEDIMIENTO DE PAGO
CARDAMOM EXPORT S.A.**

Descripción	Contabilidad	Bodegas	Monitor de Compras
<p>1. El proveedor se presenta a la recepción de oficinas centrales Y Planta Procesadora con original de factura y ticket de recepción de bodega.</p> <p>2. Previo a emitir la contraseña de pago se verificará en el reporte de facturas y anticipos si esta no cuenta ya con contraseña.</p> <p>3. Si esta corresponde se emitirá la contraseña, de lo contrario se notifica al proveedor y termina el proceso.</p> <p>4. La factura en original y los documentos llegan a cuentas por pagar, se revisa que efectivamente tenga ingreso a bodega el bodeguero envía, el reporte de Ingresos a contabilidad en forma semanal</p> <p>5. Si el reporte tiene diferencias, con contabilidad no procede el pago hasta que este completo el pedldo y la orden de compra este cerrada, de lo contrario inicia el tramite de cheque</p> <p>6. Si no existen diferencias, procede a trámite de pago dependiendo de las condiciones de crédito que se tengan.</p> <p>7. Se realiza el pago</p>		<p>REPORTE DE INGRESOS A BODEGA</p> <p>RECIBE NOTIFICACIÓN DE DIFERENCIAS.</p> <p>PROVEEDOR COMPLETA PRODUCTO.</p>	<p>INVESTIGA Y DA SEGUIMIENTO PROVEEDOR</p>
ELABORADO POR : S.L	REVISADO: Ismar Menendez	APROBADO POR : Juan Archila	

**FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO SUGERIDO ORDEN DE COMPRA IMPORTACIONES.
CARDAMOM EXPORT S.A.**

Descripción	Monitor de Compras	Jefe de Compras	Ruta de Autoridad Financiera
<p>1. La cotización seleccionada se convierte en orden de compra.</p> <p>2. La orden de compra es elaborada cumpliendo todos los datos que solicita la Política de Adquisición y de Bienes y Contratación de Servicios, también se incluye en caso de que se elabore un acta de excepción.</p> <p>3. La orden de compra elaborada, es trasladada a Jefatura de compra para revisión.</p> <p>4. La Orden de Compra ya revisada y libre de errores es trasladada a la Ruta de Autoridad Financiera correspondiente.</p> <p>5. La Orden de Compra ya autorizada, es copiada. Se envía una copia a bodega y luego es archivada en conjunto con la requisición y cotización ganadora.</p> <p>6. La Orden de Compra es enviada al proveedor para que se realice la compra final.</p> <p>7. Proveedor confirma recepción y realiza la compra.</p>		<p>3</p> <p>REVISY CORRIGE ERRORES Y TRASLADA</p>	<p>4</p> <p>AUTORIZA</p>
<p>ELABORADO POR : S.L</p>	<p>REVISADO: Ismar Menendez</p>	<p>APROBADO POR : Juan Archila</p>	



Parte de los hallazgos determinados en el proceso de la auditoría incluye la falta de flujogramas de la operación de compras, por esta razón Archila & Asociados propone los flujogramas anteriores como recomendación.


 Lic. Juan Pablo Archila Canel
 Contador Público y Auditor
 Colegiado No. 3684
 Socio-Director Archila y Asociados

CONCLUSIONES

1. El Departamento de Compras debe de contar con una estructura definida de trabajo, políticas internas y procedimientos claros en la ejecución en cada una de las actividades que realice el personal, que sean conocidas desde la Gerencia hasta los rangos inferiores, esto garantiza la fluidez de la información para desarrollar las actividades y el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la administración, el efecto de una mala administración en el Departamento de Compras, denotará falta de cumplimiento de objetivos y metas, utilización incorrecta de los recursos además de elevar los costos de producción.
2. La Auditoria Operacional debe ser considerada una herramienta administrativa que pueda ser aplicada en forma periódica, esto permitirá conocer el nivel de eficiencia de un equipo de trabajo determinado, evaluando el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la administración, respecto al desempeño de la unidad sujeta a examen , que facilitará detectar los puntos críticos en los procedimientos existentes para obtener una oportunidad de mejora, disminuyendo el riesgo a errores operacionales que puedan poner en riesgo la producción y tener efectos financieros, mejorando la fluidez de información y la eficiencia en la operación ,optimizando la utilización de los recursos existentes.
3. El presente trabajo está enfocado para que al futuro profesional de la contaduría pública y auditoría, encuentre una guía en forma teórica y práctica de como desarrollar una auditoría operacional en forma Independiente, atendiendo que deberá cumplir con la normativa vigente en lo aplicable de las Normas Internacionales de Auditoria, en el caso de Guatemala no existe una normativa obligatoria para la práctica de la misma, derivado de ello se pueden aplicar los procedimientos que indican

de los Boletines de Auditoria Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

4. La aplicación de la Auditoria Operacional al Departamento de Compras, permitió determinar mediante la utilización de técnicas de auditoria y una metodología apoyada en procedimientos administrativos las causas del bajo rendimiento y errores operativos del Departamento de Compras, así como los efectos de éstos en el incumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas por la administración, tales como el no cotizar, no realizar contratos, no tener comunicación entre los sistemas informáticos, el efecto del desconocimiento de la misión y visión de la compañía, así como la falta de índices de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos trazados por la administración, las oportunidades de mejora son evidentes, existentes errores operacionales que han puesto en riesgo la continuidad de la producción, otros que han afectado el flujo de efectivo de acuerdo el examen desarrollado, se presentaron las recomendaciones correspondientes a la administración a través de sugerencias sobre cada caso en particular.

RECOMENDACIONES

1. En cada entidad es necesario que existan procedimientos claros y congruentes con la operación, además que se actualicen y evalúen en forma periódica para determinar las oportunidades de mejora en forma continua, esta debe de incluir planes de capacitación a los colaboradores Es necesario la creación de planes de cumplimiento, así como estadísticas para monitorear la efectividad del departamento en relación a las metas y objetivos de la administración.
2. Ejecutar una Auditoria Operacional en el Departamento de Compras, en forma anual esto permitirá evaluar los procedimientos vigentes, detectando las oportunidades de mejora para actualizarlos en función de las necesidades que puedan aparecer, permitiendo monitorear mejor el cumplimiento de los objetivos trazados por la administración en forma anual, mitigando riesgos operacionales, que puedan afectar las finanzas de la empresa.
3. Previo tomar la decisión de iniciar un trabajo de Auditoria Operacional, conocer la entidad y el control interno operacional que será su punto de partida, su enfoque será evaluar el desempeño del área, realizando el examen con profesionalismo, aplicando técnicas de auditoria, detectando las causas y efectos para posteriormente presentar recomendaciones que permitan a la administración tomar acciones correctivas con el objetivo de mantener la eficiencia los procesos existentes y así cumplir las metas planteadas por la administración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). 2011. El Mercado Mundial para el Cardamomo. Consultado el 20 de noviembre de 2012 disponible en: http://www.fintrac.com/cpanelx_pu/acceso/14_55_1979_ACCESO_Market_Survey_02_Cardamom_11_11_ESP.pdf.
2. Asociación de Cardamomeros de Guatemala. Cardamomo. Consultado el 18 de noviembre de 2012 disponible en: <http://www.cardegua.com/cardamomo.html>.
3. Asociación Guatemalteca de Exportadores. Requisitos para Solicitar Código de Exportador. Consultado el 20 de noviembre de 2013 disponible en: <http://vupe.export.com.gt/servicios-vupe/codigo-de-exportador/>.
4. AUDITORÍA OPERACIONAL, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Edición 2005, México D.F. 169 pág.
5. AUMATELL SOY, CRISTINA, Auditoría de la Información, Primera Edición, Editorial UOC, Barcelona España, 2003. 161 pág.
6. BLANCO LUNA, YANEL, Normas y Procedimientos de Auditoría Integral, ECOE, Bogotá, Colombia. 2003. 340 pág.
7. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. La política y fomento de exportaciones de bienes en México, Centroamérica y el Caribe, Capítulo III. Consultado el 18 de noviembre de 2012 disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/14723/PANINSAL-02-03CapIII.pdf>.
8. Congreso de la República de Guatemala .Decreto 20-2006 Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria. 43 pág.
9. Congreso de la República de Guatemala .Decreto 27-92 Ley de Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas. Guatemala 33 pág.
10. Congreso de la República de Guatemala Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria.

11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 04-2012 Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y el Contrabando
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 73-2008 Ley de Impuesto de Solidaridad.
13. ESCALANTE MEDEVIL, VÍCTOR MANUEL, Elementos de Auditoría, Thomson Learning, México D.F. 2002. 143 pág.
14. ESCUDERO, SERRANO, MARIA JOSÉ, Gestión del Aprovisionamiento, Tercera Edición, Ediciones Paraninfo, Barcelona, España, 2009.304 pág.
15. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq). 2012. Herramientas para la excelencia, Diagrama de Flujo.
16. H.MERCADO, SALVADOR, Compras Principios y Aplicaciones, Cuarta Edición, Editorial Limusa, México D.F.2005. 218 pág.
17. José Luis Benaque. 2006. Compras, Manejo y Concepto. Consultado el 21 de enero de 2013 disponibles en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/compras-manejo-y-conceptos.htm>.
18. Marco Hernando Bonilla Martínez. 2011. El Informe de Auditoría. Consultado el 26 de enero de 2013 disponible en: http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=271:el-informe-de-auditoría&catid=40:blog&Itemid=55.
19. MORA ENGUIDANOS, ARACELI, Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión, El Economista. Madrid, España. 2008.249 pág.
20. NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y CONTROL DE CALIDAD, Edición 2009, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México D.F. 2010. 949 pág.
21. República de Guatemala, Instituto Nacional de Estadística, 2004, IV Censo Nacional Agropecuario, Tomo III,. 225 pág.
22. TÉLLEZ TREJO, BENJAMÍN ROLANDO, Auditoría un Enfoque Práctico, Thomson Learning, México D.F. 2004. 444 pág.