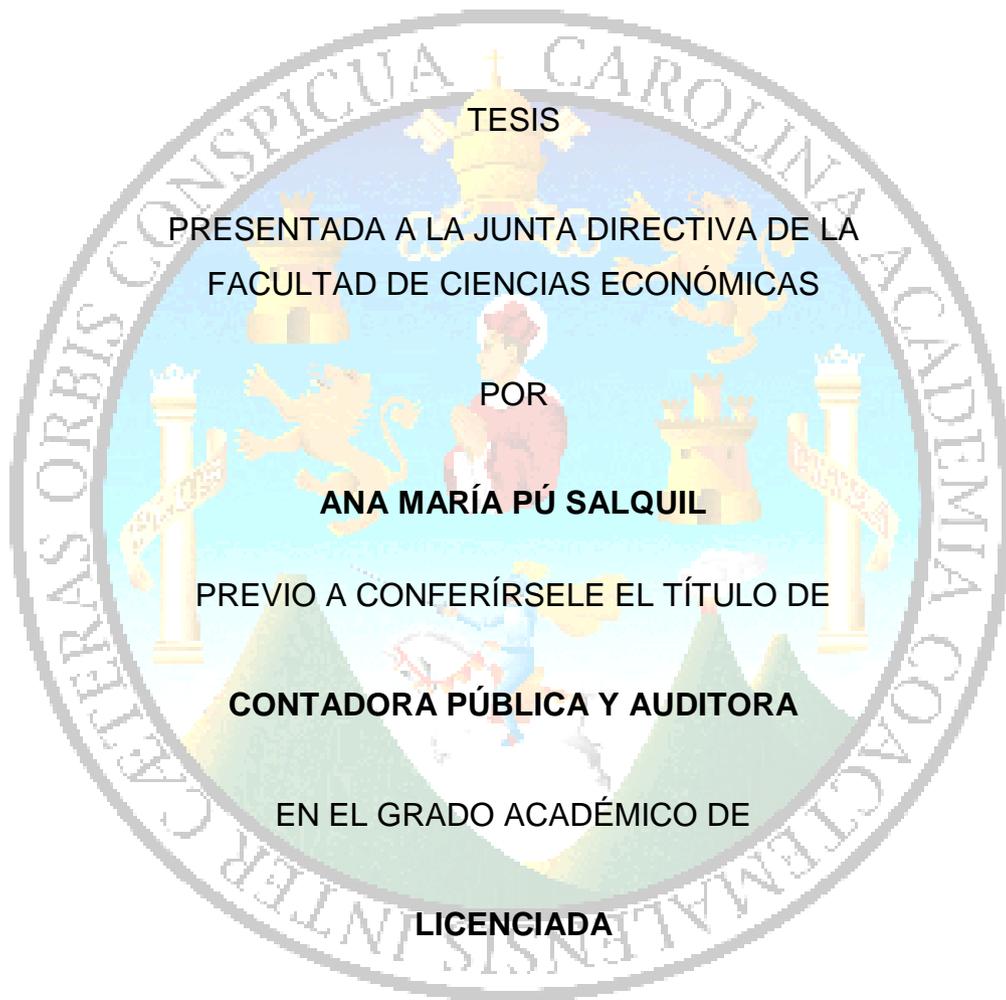


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“AUDITORÍA OPERACIONAL EXTERNA EN EL DEPARTAMENTO  
DE COMPRAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES  
PARA LA CONSTRUCCIÓN”**



GUATEMALA, FEBRERO DE 2017

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemática-Estadística	Lic. Felipe Hernández Sincal
Contabilidad	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado
Auditoría	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín

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

Presidente:	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Secretario:	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Examinador:	Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría

Guatemala, 22 de agosto de 2016

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

Distinguido señor Decano:

En cumplimiento de la designación que en su oportunidad se me hiciera por parte de este Decanato, me es grato informarle que he examinado el trabajo de tesis **“AUDITORIA OPERACIONAL EXTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION”**, preparado por la estudiante Ana María Pú Salquil.

En mi opinión, el trabajo cubre los aspectos esenciales del tema a que se refiere y su contenido es un valioso aporte para el profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, pues enfoca los aspectos relevantes relacionados con la auditoria operacional del departamento de compras en la empresa distribuidora, por ello, recomiendo que sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis, previo a optar el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

  
Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales  
Colegiado 6426

Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
COL. 6426

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
VEINTISÉIS DE ENERO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, subinciso 6.5.1 del Acta 24-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de noviembre de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 240-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de octubre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORÍA OPERACIONAL EXTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA MARÍA PÚ SALQUIL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



m.ch

## **DEDICATORIA**

### **A MI DIOS**

No tengo palabras con las que pueda expresar el agradecimiento que hay en mí corazón, al haberme mostrado su amor, fidelidad y su gran misericordia y por darme la sabiduría, la diligencia, las fuerzas y la paciencia, para poder concluir mi carrera profesional. Sólo a Él sea la Gloria y la Honra.

### **A MIS PADRES**

Pedro Pú Cac y

Jesús Salquil Sobén

Por ser mi mayor y mejor ejemplo de esfuerzo y dedicación, por sus sacrificios, amor, arduo trabajo, comprensión y apoyo incondicional.

### **A MIS HERMANOS**

Raúl Estuardo y Marta Lidia,

Por su apoyo en todo momento.

### **A MIS CUÑADOS**

Por apoyarme siempre.

### **A MIS SOBRINOS**

Rut Noemí, Andrea Abigail, Sthepanie Anelise, Ana Yamilet y Javier Alejandro; que el logro que he logrado alcanzar sea un ejemplo para sus vidas.

### **A MIS AMIGOS**

Que me brindan su apoyo incondicional, por estar conmigo aún en mis momentos más difíciles, gracias por su amor, amistad y por llenar de alegría mis días.

### **A MI ASESOR DE TESIS**

Lic. Olivio Adolfo Cifuentes por su valiosa ayuda y su orientación en la elaboración del presente trabajo de tesis.

### **A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

## ÍNDICE

	Pág.	
INTRODUCCIÓN	I	
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN</b>		
1.1	Generalidades	1
1.1.1	Definición de empresa	1
1.2	Clasificación de las empresas	1
1.2.1	Según la actividad o giro	1
1.2.2	Según la forma de constitución	2
1.2.3	Según su propiedad	3
1.3	Por su tamaño	3
1.4	Recursos que utilizan las empresas	3
1.4.1	Recursos humanos	3
1.4.2	Recursos tecnológicos	3
1.4.3	Recursos financieros	4
1.5	Empresa distribuidora de materiales para la construcción	4
1.5.1	Definición y generalidades	4
1.5.2	Constitución	4
1.5.2.1	Personería jurídica	4
1.5.3	Elementos	5
1.5.4	Objetivo	5
1.5.5	Estructura organizacional	6
1.5.6	Estructura financiera	6
1.5.7	Funciones	6
1.5.8	Principales procesos del negocio de una empresa distribuidora de materiales para la construcción	7

**CAPÍTULO II**  
**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

2.1	Definición de compra	9
2.2	Departamento de compras	9
2.2.1	Importancia	9
2.2.2	Función principal	9
2.2.3	Objetivos generales	10
2.3	El proceso de la compra	10
2.4	Fuentes de suministro	11
2.4.1	Fuentes de suministro local	11
2.4.2	Fuentes de suministro extranjera	12

**CAPÍTULO III**  
**LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

3.1	Definición de auditoría	13
3.1.1	Importancia de la auditoría	13
3.2	Clasificación de la auditoría	13
3.2.1	Auditoría externa	14
3.2.2	Auditoría interna	14
3.2.3	Auditoría financiera	14
3.2.4	Auditoría administrativa	14
3.2.5	Auditoría operacional	15
3.2.6	Importancia del control interno	15
3.2.6.1	Control interno definición	15
3.2.6.2	Control interno como un proceso	16
3.2.6.3	Objetivos del control interno	16
3.2.6.4	Componente	17
3.2.6.5	Eficacia	17
3.2.6.6	Metodología del control interno	18
3.3	Auditoría operacional	19
3.3.1	Definición	19

<b>3.3.2</b>	Objetivo	19
<b>3.3.3</b>	Aplicación de la auditoría operacional	20
<b>3.3.4</b>	Técnicas de auditoría operacional	20
<b>3.4</b>	Normas de auditoría operacional	21
<b>3.5</b>	Metodología de la auditoría operacional	22
<b>3.5.1</b>	Directrices de actuación	22
<b>3.5.2</b>	Operaciones	22
<b>3.5.3</b>	Metodología	23
<b>3.5.3.1</b>	Familiarización	23
<b>3.5.3.2</b>	Investigación y análisis	25
<b>3.5.3.3</b>	Diagnóstico	26
<b>3.5.3.4</b>	Informe	28

## **CAPÍTULO IV**

### **AUDITORÍA OPERACIONAL EXTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN (CASO PRÁCTICO)**

<b>4.1</b>	Generalidades de la empresa	31
<b>4.2</b>	Ejecución de la auditoría operacional	33
<b>4.3</b>	Planificación de la auditoría	41
<b>4.3.1</b>	Programa de trabajo de auditoría	50
<b>4.4</b>	Papeles de trabajo	54
<b>4.5</b>	Informe final	98
	CONCLUSIONES	106
	RECOMENDACIONES	107
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108

## INTRODUCCIÓN

La empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Una empresa no puede identificar desde un punto de vista interno, las causas que provocan un manejo inadecuado de los recursos que se tiene, los cuales afectan e inciden directamente en la eficiencia de los procesos operativos, que pueden provocar ineficiencia en las actividades que se realizan en cada una de las áreas.

Desde el punto de vista de la auditoría operacional realizada por el contador público y auditor independiente, tiene el objetivo de detectar problemas y proporcionar una base para solucionarlos; logrando prever obstáculos a la eficiencia; así como presentar recomendaciones para simplificar y reducir el trabajo innecesario e informar a la administración de la empresa sobre los hallazgos encontrados y realizar la recomendaciones correspondientes para optimización de los procesos operativos según las necesidades.

De acuerdo a lo anterior, la información financiera debe ser evaluada por el contador público y auditor independiente, mediante una auditoría operacional externa la cual consiste en el examen de los documentación y demás información contable y financiera de una empresa, con el objeto de obtener elementos de juicio y evidencia comprobatoria suficiente y competente para fundamentar de una manera objetiva y profesional para presentar un informe sobre los procesos establecidos por la empresa a una fecha determinada.

Bajo éstas circunstancias, se considera de importancia desarrollar la investigación del presente tema, ya que será un medio para dar a conocer los aspectos generales de auditoría operacional y revisar la importancia de la obtención de la evidencia de auditoría en cuanto a la calidad y a la oportunidad, para que el contador público y auditor independiente cuente con la base

necesaria para emitir el informe de auditoría operacional acerca de la eficiencia de los procesos de la empresa.

A continuación se menciona el contenido de los capítulos que integran la presente investigación:

El capítulo I. Define las generalidades, características y organización de una empresa comercial que se dedica a la compra y venta de materiales de construcción a nivel local.

El capítulo II. Hace mención sobre el proceso realizado en el departamento de compras en el cual se clasifica la adquisición de los recursos antes mencionados entre diversas cuentas de activos y pasivos.

El capítulo III. Este capítulo contiene generalidades, definición, importancia, fuentes, y clasificación de la auditoría, así como los procedimientos de auditoría realizados para la obtención de la misma, así como la definición y desarrollo de la auditoría operacional.

El capítulo IV. Este capítulo contiene el caso práctico, el cual consiste en la realización de una auditoría operacional en una empresa comercial que se dedica a la compra y venta de materiales para la construcción; el caso práctico incluye la propuesta de servicios de auditoría, planificación de auditoría, narrativas y pruebas de control en el departamento de compras, los hallazgos y recomendaciones y el informe de auditoría operacional.

Al final del presente trabajo de tesis se incluyen las conclusiones y recomendaciones relacionadas como resultado de la investigación, así como las referencias bibliográficas utilizadas.

## CAPÍTULO I

### LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

#### 1.1 GENERALIDADES

“La empresa o sociedad mercantil es un organismo social que surge de la necesidad que tiene la persona individual de asociar capacidad económica e intelectual para que mediante un esfuerzo conjunto, se desarrolle una actividad industrial y busca conseguir la satisfacción de intereses que son comunes para ambos.” (1:6)

##### 1.1.1 Definición de empresa

Podemos definir a la empresa como: La unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa los factores productivos: capital, trabajo y recursos materiales.

#### 1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

“Existen diversas diferencias entre las empresa y se clasifican de varias formas; a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

##### 1.2.1 Según la actividad o giro

Pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen, como las siguientes:

##### 1. Industriales:

Su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas, se clasifican en:

- a. **Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables.

**b. Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

- De consumo final: Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor.
- De producción: Éstas satisfacen a las de consumo final.

## **2. Comerciales:**

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados, los cuales pueden clasificarse en:

- a. Mayoristas: venden a gran escala.
- b. Minoristas (detallistas): venden al menudeo.
- c. Comisionistas: venden la mercadería a consignación.

## **3. Servicio:**

Son aquellas que brindan servicio a la comunidad y a su vez se clasifican como:

- a. Transporte, turismo, instituciones financieras.
- b. Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones).
- c. Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo).
- d. Educación.

### **1.2.2 Según la forma de constitución**

De acuerdo a la actividad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios, se clasifican en:

- **Empresas individuales:** es aquella en la que el propietario es un solo individuo, quien se beneficia de las ganancias de la actividad productiva de su empresa, pero también asume las pérdidas ocasionadas aún a costa de su patrimonio.
- **Empresas Jurídicas:** Son entidades a las que el derecho atribuye y reconoce una personalidad jurídica propia y, en consecuencia, capacidad para actuar como sujetos de derecho, esto es, capacidad para adquirir y poseer bienes de todas clases, para contraer obligaciones y ejercitar acciones judiciales.

### **1.2.3 Según su propiedad**

- **Privadas:** Las cuales trabajan con capital privado y son administradas por la iniciativa privada.
- **Estatales:** actúan por delegación del Estado, creadas por la constitución y por leyes específicas con personalidad jurídica contando con fondos públicos.

### **1.3 POR SU TAMAÑO**

Los principales indicadores son para todo tipo de empresas, son los siguientes: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores.

### **1.4 RECURSOS QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS**

Las empresas poseen elementos o recursos necesarios para alcanzar sus metas y objetivos, de acuerdo a sus estrategias y presupuestos, siendo sus principales recursos los principales:

#### **1.4.1 Recursos humanos:**

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas del departamento con la estrategia de la empresa, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial." (6:95)

#### **1.4.2 Recursos Tecnológicos:**

"Se denomina recursos tecnológicos a los que sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que impactan en la productividad; incluyen herramientas, equipos, máquinas y software específicos necesarios para lograr el propósito técnico establecido. Son de tipo intangible, y pueden ser identificados como capital intelectual (estructural y humano) o de manera más general como información y conocimiento." (6:19)

### **1.4.3 Recursos Financieros:**

"Son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez, es decir, que los recursos financieros, compuestos por: dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras tenencias de bonos y acciones. (6:20)

## **1.5 EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN**

### **1.5.1 Definición y generalidades**

"Empresa es la organización de personal, capital y trabajo, con una finalidad lucrativa, ya sea de carácter privado, en la que persigue la obtención de un lucro para los socios o accionistas, o de carácter oficial, en la que se propone realizar un servicio público o cumplir otra finalidad beneficiosa para interés general." (11:1)

En Guatemala la demanda de compra y venta (distribución y comercialización) de materiales para la construcción, tales como, arena, piedrín, cemento, lámina galvanizada, alambre de amarre, ladrillos, block, hierro, entre otros, ha generado un crecimiento de forma continua, lo cual se percibe por la alta demanda de dichos materiales de construcción, por ende ha generado también una gran competencia de marcas y productos.

### **1.5.2 Constitución**

Las empresas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción, al operar jurídicamente como una sociedad de acuerdo a lo que se establece en el artículo No. 10 del Código de Comercio, Decreto No 2-70, deben estar constituidas dentro de los tipos de sociedad que la legislación nacional ha establecido.

#### **1.5.2.1 Personería Jurídica**

"Una sociedad debe estar constituida por medio de escritura pública de constitución, y los requisitos principales exigidos por la ley, deben estar contenidos en la misma, para constituir una sociedad anónima los requisitos necesarios para

las personas jurídicas, inicialmente se tiene que reunir dos o más personas para poder dar inicio a la misma y por medio de la escritura constitutiva, se pueden mencionar algunos aspectos como: Forma de organización, objeto de la sociedad, capital social y su distribución en acciones, forma de administración, facultades de los administradores y formas de nombramientos y duración de la sociedad, entre otros (11:66).

### 1.5.3 Elementos

“En toda empresa comercial se encuentran los siguientes elementos:

- **Físicos:** están conformados por todos aquellos bienes destinados para la venta en el mercado, lo que comúnmente se llama mercadería.
- **Estructurales:** conformados por todos aquellos bienes que servirán como medio de presentación de los elementos físicos tales como el edificio donde se ubica la empresa, el mobiliario y equipo utilizado en la exhibición de dichos bienes, los vehículos donde se transportan los mismos así como otros de similares servicios.
- **Humanos:** consisten en las personas que se involucran en la actividad empresarial de cada uno de los niveles organizacionales que pertenezcan a la empresa.
- **Financieros o monetarios:** consisten en todos los recursos financieros o monetarios con que cuenta una empresa, refiriéndose con esto al monto de efectivo y de crédito de los que puede disponer la empresa comercial para su gestión empresarial.” (8:2).

### 1.5.4 Objetivo

La empresa comercial que se dedica a la compra y venta de materiales para la construcción, tiene un objetivo específico y es la de distribuir toda mercancía que pueda contribuir a satisfacer los gustos y preferencias de los clientes, pero también proporciona un beneficio a su propietario y medios de subsistencia a los trabajadores que fueron contratados para laborar en dicha empresa.

### **1.5.5 Estructura organizacional**

“Comprende la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr con la máxima eficiencia los objetivos trazados” (8:3).

La organización de una empresa comercial que se dedica a la compra y venta de materiales de construcción está conformada por el conjunto de puestos, funciones, actividades, líneas de autoridad, responsabilidad, etc.

### **1.5.6 Estructura financiera**

La empresa comercial que se dedica a la compra y venta de materiales para la construcción, para llevar a cabo su actividad de distribución de bienes, necesita disponer de recursos financieros los cuales de acuerdo a su origen se pueden agrupar en dos categorías:

- a. **Fuente de financiamiento propia o interna:** también conocida como autofinanciación y está integrada por los recursos financieros que la empresa genera por sí misma sin necesidad de tener que acudir al sistema financiero.
- b. **Fuente de financiamiento externa:** está conformada por los recursos financieros que la empresa obtiene del exterior, o sea que no los genera por sí misma; dentro de las fuentes de financiamiento externas se pueden mencionar el crédito comercial otorgado por los proveedores y acreedores para la cancelación de facturas, préstamos a accionistas, socios o un tercero, anticipos de clientes, préstamos obtenidos en el sistema financiero, etc.

### **1.5.7 Funciones**

Las empresas comerciales que se dedican a la compra y venta de materiales para la construcción se organizan para cumplir sus objetivos con la mayor eficiencia, por lo que deben contar con los órganos que le permitan cumplir las siguientes funciones:

- **Funciones comerciales:** entre las que se encuentran la creación de la demanda y la realización de las ventas. Es la promoción de las ventas por medio de la propaganda o publicidad para generar el interés o el deseo de comprar los productos por parte de consumidores y posibles clientes potenciales.
- **Funciones financieras:** que no es más que el financiamiento de las operaciones de compra y venta; para que la actividad comercial pueda desenvolverse normalmente, es necesario contar con los recursos necesarios para los desembolsos o gastos derivados de adquisiciones o compromisos del giro normal de operaciones que efectúa la empresa.
- **Funciones contables:** permite controlar el patrimonio de la empresa, el desarrollo de la actividad comercial, así como los ingresos derivados de las ventas; si se carece de este recurso, la empresa no podrá ser dirigida de forma correcta, ya que no se dispondrá de los medios necesarios para la toma de decisiones importantes para el giro normal de la misma.
- **Funciones administrativas:** lo que significa que tanto personal superior, jefes de categoría inferior y personal subalterno lleven a cabo tareas relacionadas con la dirección de la empresa.

#### 1.5.8 Principales procesos del negocio en una empresa distribuidora de materiales para la construcción

Los principales procesos de la empresa son los que se describen a continuación:

- **Ventas, cuentas por cobrar e ingresos:** este ciclo del negocio agrupa las operaciones de ventas generadas por la empresa, el registro de las cuentas por cobrar originadas por las operaciones de ventas pendientes de cobro y el cobro efectivo de estas operaciones.
- **Compras, inventarios (costo de ventas), cuentas por pagar y pagos:** este ciclo del negocio agrupa las operaciones de compras de inventarios, el registro contable y control físico de los inventarios (así como el costo de ventas correspondiente), las cuentas por pagar a los proveedores y los pagos efectuados originados de estas operaciones.

- **Administración financiera:** consiste en el proceso de administración de los recursos financieros de la empresa. El proceso de administración eficiente de las regulaciones locales establecidas por las empresas fiscalizadoras del país, el cual es establecido para cumplir adecuadamente con las obligaciones legales y fiscales.
- **Administración de recursos:** se refiere a la administración del recurso humano, el desempeño, evaluación, selección y capacitación del personal de la empresa.; dentro de las actividades de recursos humanos se incluye el control de asistencia y la preparación de las nóminas de salarios; así también se tiene el control de los aspectos legales relacionados al personal.
- **Salv guarda y resguardo de activos:** se refiere a la seguridad y custodia mantenida sobre los activos propiedad de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

#### **2.1 DEFINICIÓN DE COMPRA**

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 adecuado buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente. (8:4)

#### **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 tomar en cuenta al momento de realizar la compra, por ello se puede definir como: "El encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa para que esta pueda conseguir los objetivos establecidos". (8:4)

##### **2.2.1 Importancia**

Es de suma importancia el departamento de compras, ya que es el que asegura la recepción de materiales, en la cantidad solicitada y el tiempo estimado, para la producción o venta.

##### **2.2.2 Función principal**

En general, la función del departamento de compras es responsable principalmente de conocer la oferta del mercado en su ámbito de actividad, verificar las necesidades y demandas de los solicitantes, liderar el abastecimiento, la selección de los proveedores, negociar precios y condiciones de compra. Todo ello para hacer los pedidos de manera correcta e inteligente.

### **2.2.3 Objetivos generales**

Dentro de los objetivos que plantea el departamento de compras de la empresa objeto de estudio y que se mencionan algunas, siendo las siguientes:

- Mantener el abastecimiento de los productos que se necesiten.
- Procurar materiales de alta calidad y buen servicio según lo requerido.
- Investigar los mercados: Condiciones de los mismos, número, tamaño y localización de los proveedores.
- Actualizar y seleccionar el registro de proveedores.
- Efectuar análisis de valor de las diferentes propuestas y cotizaciones.
- Elaborar órdenes de compra.
- Efectuar el control de las cantidades recibidas, realizar o colaborar en el control de calidad de las mercaderías recibidas, rechazar o aceptarlas.

## **2.3 EL PROCESO DE LA COMPRA**

Todas las empresas 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 la empresa A, que si lo hiciera la empresa B, en las mismas condiciones en ambas este tendrá variaciones y resultados distintos. Se puede describir el proceso básico para realizar compras, como sigue:

### **a. 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”.  
(09:118)

### **b. Solicitud de cotización**

Este documento establece las condiciones de pago, forma y plazo de entrega de la adquisición del bien o servicios 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.

### **c. Órdenes de compras**

Es una solicitud formal de materiales que realiza al proveedor después de haber considerado las ofertas recibidas de varios proveedores. El contenido del pedido deberá llevar por lo menos estos elementos: correlativo, fecha, lugar de entrega, condiciones de pago, cantidades, descripción del producto y precio.

### **d. Constancia de recepción de materiales**

Documento en el cual el área encargada de la recepción, registra los materiales que han sido requeridos al proveedor, se incluyen datos correspondientes a la orden de compra y debe incluir el nombre y la firma de la persona que recibe.

### **e. Orden de pago**

Es el documento que se elabora para generar el trámite de pago por obtener el bien y/o servicios del proveedor; la orden de compra debe especificar condiciones y el valor debe coincidir con la factura y el informe de entrada de almacén o recibo de mercancías para dar trámite al pago.

## **2.4 FUENTES DE SUMINISTRO**

Las empresas identifican necesidades, pero son los consumidores quienes aprueban o desaprueban los productos o servicios ofrecidos. Por lo tanto, el proceso de abastecimiento juega un papel muy importante ya que éste se encarga del conjunto de actividades que permiten identificar y adquirir bienes y servicios de calidad que satisfagan al consumidor y lograr con ello que la empresa sea exitosa. Dentro de las fuentes de suministro que utiliza la empresa, están las siguientes:

### **2.4.1 Fuentes de suministro local**

Se refiere a las compras directas de bienes y servicios que se realizan en el mercado nacional; en la empresa esta actividad está a cargo de una persona quien se encarga de gestionar dichas compras y además, dar seguimiento a los compromisos adquiridos con los usuarios internos y externos, en relación con el cumplimiento de la entrega y garantía.

#### **2.4.2 Fuentes de suministro extranjeras (compras de importación)**

Cuando las necesidades de adquirir mercadería en condiciones adecuadas de calidad, cantidad, oportunidad y precio, no son satisfactorias en el país donde se realizan las actividades comerciales, se recurre al mercado extranjero para su adquisición. La empresa, precisamente por las condiciones antes descritas, en los últimos años la mayor parte de sus mercaderías las adquiere en el mercado externo (China, Costa Rica y Estados Unidos, entre otros).

## CAPÍTULO III

### LA AUDITORÍA OPERACIONAL

#### 3.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

“Es un examen sistemático de los libros, documentos y demás registros contables de una empresa, con el objeto de obtener elementos de juicio y evidencia comprobatoria suficiente y competente para fundamentar de una manera objetiva y profesional la opinión que el contador público y auditor emite sobre los estados financieros preparados por la empresa, a una fecha determinada y el resultado de las operaciones por un período terminado en esa fecha” (9:63).

##### 3.1.1 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, esta 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 pueden ser consideradas como significativas y por ende, 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.

#### 3.2 Clasificación de la auditoría

La auditoría se clasifica de la siguiente forma” (12:39):

<b>Por las personas que la realizan:</b>	Auditoría externa Auditoría interna
<b>Por el objetivo que persigue:</b>	Auditoría financiera Auditoría administrativa Auditoría operacional

### **3.2.1 Auditoría externa**

“También se le conoce con el nombre de auditoría independiente, debido a que es realizada por profesionales (contadores públicos y auditores) que no dependen de la empresa que contrató los servicios de auditoría externa y a los que se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros.

El objetivo de este tipo de auditoría es la emisión de un dictamen en el que se emite una opinión acerca de la razonabilidad de las cifras que presentan los estados financieros de la empresa y para alcanzar dicho objetivo es necesario que el contador público y auditor independiente obtenga evidencia comprobatoria suficiente y competente.” (13:58)

### **3.2.2 Auditoría interna**

“La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (14:01)

### **3.2.3 Auditoría financiera**

“Esta auditoría tiene como fin principal dictaminar sobre la razonabilidad de los estados financieros a través del examen de la evidencia que se tenga de los mismos; esta es la auditoría más tradicional ya que los estados financieros siempre han representado y representan las afirmaciones de la administración.” (13:156)

### **3.2.4 Auditoría administrativa**

“Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura y organización de una empresa en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación, sus recursos humanos y físicos” (12: 21).

### **3.2.5 Auditoría operacional**

“Es el examen crítico y sistemático de las operaciones de una empresa, con el objeto de evaluar su grado de eficiencia y eficacia presentando en un informe, las observaciones, conclusiones y recomendaciones para mejorarlo” (9:21).

Tiene como propósito determinar si las actividades de una empresa están siendo realizadas eficazmente y aunque toma en cuenta el control interno, su función se asemeja más al mejoramiento de la administración de los recursos materiales y humanos y de esta forma optimizar los resultados de la empresa.

### **3.2.6 Importancia del control interno**

“El control interno ayuda a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y prevenir la pérdida de recursos. Aporta los elementos necesarios para la obtención de información financiera fiable. También refuerza la confianza en que la empresa cumple con las leyes y las normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen brinda ayuda para que una entidad llegue a dónde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.” (5:10)

#### **3.2.6.1 Control Interno**

“El control interno se define de la siguiente forma: El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, dirección y resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.

- El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no de seguridad total, a la dirección y a consejo de administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.” (5:16)

### **3.2.6.2 Control interno como un proceso**

“Los procesos de negocio, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entres las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado a ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión pero no un sustituto de ésta” (5:17)

### **3.2.6.3 Objetivos del control interno**

“Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, otros son ampliamente compartidos.

Los objetivos del presente estudio pueden clasificarse en tres categorías:

- Operacionales: referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera: referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables.
- Cumplimiento: referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.” (5:19)

### **3.2.6.4 Componentes**

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

- Entorno de control: el núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.
- Evaluación de riesgos: la entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.
- Actividades de control: Debe establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.” (5:20)
- Información y comunicación: las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad que capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- Supervisión: Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.” (5:22)

### **3.2.6.5 Eficacia**

“Los sistemas de control interno de las diferentes entidades funcionan a distintos niveles de eficacia.

De la misma forma, un sistema determinado puede funcionar de forma diferente en momentos distintos.

Cuando un sistema de control interno alcanza el estándar descrito a continuación, puede considerarse un sistema eficaz.

El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen una seguridad razonable de que:

- Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos.
- Se cumplen las leyes y las normas aplicables.” (5:24)

#### **3.2.6.6 Metodología del control interno**

La metodología tiene como objetivo la obtención de un informe que sentará las bases teóricas del control interno, además de satisfacer las necesidades de los directivos y demás responsables en su implantación a nivel práctico.

La metodología del control interno se realiza en siete fases:

##### **1. Recopilación de información:**

Con el fin de identificar los diferentes conceptos, puntos de vista e interpretaciones que existen respecto al control interno.

##### **2. Entrevistas individuales:**

Para recoger los puntos de vista de personas bien informadas y de diversa procedencia, sobre cómo controlan las actividades de sus empresas, tanto a nivel teórico como en la práctica.

##### **3. Cuestionario:**

Con el fin de obtener aportaciones adicionales respecto a determinados aspectos poco claros en la información obtenida en las fases anteriores.

#### **4. Grupos de trabajo:**

Para obtener comentarios y recomendaciones sobre el primer borrador del informe.

#### **5. Presentación del informe:**

Con el fin de determinar la validez del informe, su lógica y su utilidad para los directivos de empresa y otras partes interesadas.

#### **6. Pruebas:**

Con el fin de obtener respuestas adicionales sobre los criterios de evaluación, las metodologías y las herramientas utilizadas.

#### **7. Segunda presentación e reuniones:**

Con el fin de determinar si las modificaciones al primer borrador recogían adecuadamente los problemas identificados.

### **3.3 AUDITORÍA OPERACIONAL**

#### **3.3.1 Definición**

Se define como “El servicio que presta el contador público y auditor cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de establecer recomendaciones para mejorar la eficiencia operativa de la entidad”. (9:20)

Analizando la definición anterior, la auditoría operacional es la encargada de evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos de una empresa, a través de un examen crítico y sistemático; presentando las observaciones, conclusiones y recomendaciones para mejorarlas.

#### **3.3.2 Objetivo**

“El objetivo de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a las que se practique”. (9:10)

“Existen tres niveles en que el contador público y auditor puede participar en apoyo a las empresas:

1. En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnóstico de obstáculos).
2. En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., participando en su formación.
3. En la implementación de los cambios e innovaciones (implementación de sistemas).

La auditoría operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos, prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos del cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.”  
(9:10)

### **3.3.3 Aplicación de la auditoría operacional**

Aunque no se pueden establecer reglas fijas que determinen cuándo debe practicarse la auditoría operacional, si se pueden mencionar aquellas que habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han determinado como más frecuentes:

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

### **3.3.4 Técnicas de la auditoría operacional**

En la auditoría operacional se pueden utilizar las mismas técnicas que se utilizan en la auditoría financiera y que indica la Norma Internacional de Auditoría No. 500 Evidencia de Auditoría, las cuales son: inspección, observación, re-cálculo, confirmación externa, re-ejecución y procedimientos analíticos además de la

indagación, declaración y certificación; adicionalmente hay que agregar los métodos de evaluación de procesos los cuales se pueden mencionar: los diagramas de Gantt, flujogramas, las matrices de riesgos y también las entrevistas directas, así como el levantamiento de narrativas y recorrido de procesos. En este caso en particular se utilizará la herramienta del diagrama de flujo.

### 3.4 NORMAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL

En los últimos 30 años ha surgido la necesidad de contar con otro tipo de auditoría, en la cual se considera el rápido conocimiento de la complejidad de cada empresa y el incremento de la atención que las organizaciones hacen de su administración.

En Guatemala no existe algún órgano que haya pronunciado las normas relacionadas a la auditoría operacional, sin embargo, su importancia sobre esta clase de auditoría fue reconocida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en diciembre de 1972, la Comisión de Auditoría Operacional.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha emitido los siguientes boletines de auditoría operacional:

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

### **3.5 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

Con el objetivo de lograr un entendimiento completo de la metodología de la auditoría operacional, esta se divide en las siguientes:

- Directrices de actuación
- Operaciones
- Metodología
- Informe

#### **3.5.1 Directrices de Actuación**

“La auditoría operacional no es privativa del contador público, ni tiene que ser desarrollada por un profesional independiente. Sin embargo, el concepto de mantener una actitud objetiva es válido. Esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quién se va a informar o de las personas que tienen a su cargo las operaciones, objeto del examen.

Cabe destacar que por la naturaleza de la auditoría operacional, el contador en ocasiones, trabaja en coordinación con especialistas de otras disciplinas; en estos casos podrá tomar como suya la labor realizada por otros profesionales y aceptar la responsabilidad correspondiente cuando tenga la capacidad de supervisarla.

Por último, es necesario indicar que el contador público deberá obtener evidencia suficiente que respalde las opiniones o sugerencias que contenga su informe, debiendo quedar en los papeles de trabajo del auditor de operaciones.” (9:24)

#### **3.5.2 Operaciones**

“En auditoría operacional se define a una operación como al conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc.

En el enfoque de trabajo de la auditoría operacional, las operaciones que realiza una empresa deben considerarse de manera integral, independientemente de que en su mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias.” (9:25)

### **3.5.3 Metodología**

“La metodología que se comenta en este Boletín que se simplifica en cuatro pasos fundamentales:

- Familiarización,
- Investigación y análisis
- Diagnóstico
- Informe

Las anteriores tienen un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.” (9:26)

#### **3.5.3.1 Familiarización**

“El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando.

- Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desarrolla la empresa y que incide en la administración de la operación.
- La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control)
- Los antecedentes respecto a las deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos anteriores por auditores internos, externos o consultores.” (9:27)

Algunos lineamientos que permiten al auditor enfocar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa y su operación, son los que se describen a continuación:

##### **a. Estudio Ambiental**

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, de acuerdo a los efectos financieros que tendrá si se mejorara su eficiencia;
- Estructura de la empresa 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.

#### **b. 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 de la misma.

#### **c. Visita a las instalaciones**

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

Durante el proceso de familiarización es lógico que el auditor entre en contacto con los diversos funcionarios y empleados que mantienen directamente la operación y que mediante entrevistas e información se conozca de ellos, tanto características específicas con problemas de la operación misma.

Una vez realizado el proceso de familiarización el auditor estará en posibilidad de: poner en orden sus ideas y fundamentar en los hechos que haya observado, estructurar un programa de trabajo lo suficientemente detallado para entrar en la siguiente fase de la metodología, de una manera ordenada, estando así en posibilidad de delegar parte de las investigaciones y de supervisar su realización.”

(9:28)

### **3.5.3.2 Investigación y Análisis**

“El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la operación en cuestión. En esta fase, en la que se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para la obtención de dicha información puede incluir un alto grado de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas e investigación en las diversas organizaciones del ramo como Cámaras y Asociaciones a la cual pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos, entre otros.” (9:29)

Para lograr la objetividad mencionada es recomendable la utilización de técnicas como las que se describen en la siguiente:

#### **✓ Entrevistas**

Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, toda vez que a través de ellas se obtiene la información inicialmente con respecto de la operación.

Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

- Planear las entrevistas para obtener información sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista.
- Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades así como el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz de lo que ocurre en la operación.

### ✓ **Evaluación de la gestión administrativa**

“Habiéndose realizado en la fase de familiarización el estudio preliminar de la planeación, organización, dirección y control de la operación que se encuentra sujeta a revisión, en esta fase se procederá a evaluar en detalle su efectividad y eficacia.

**De la planeación:** deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar las actividades eficientemente.

**Organización:** verificar de forma detallada la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa.

**Dirección:** interesan al auditor operacional los indicios que se refieran a la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas.

**Control:** que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado, el auditor debe tener especial interés los mecanismos de programación y del presupuesto así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación.” (9:30)

### ✓ **Examen de la documentación**

La finalidad de ésta técnica es contribuir a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien la obtención de algunos datos específicos.

#### **3.5.3.3 Diagnóstico**

“Al estudiar y evaluar la infraestructura administrativa se incluirán los hallazgos, describiendo cada uno de ellos y reportando aquellos que sean indicios de fallas de eficiencia. Con base a los hallazgos, se realizará un resumen de los mismos; para ello se utilizarán los métodos que se describen a continuación y que son de mucha utilidad para presentar el diagnóstico:

### **a. Fase elaboración**

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

Esta fase no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas, debido a que esto corresponde a un trabajo de consultoría.

- Elaborar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la empresa, de acuerdo a las circunstancias que se analizaron en el estudio de la operación y que corresponden a la misma.
- Dar prioridad a los elementos identificados.
- Considerar el costo-beneficio de modelo diseñado.

### **b. Verificación de hallazgos:**

Lo indicado en el inciso anterior será sujeto a una nueva verificación para poder identificar la precisión los hechos y las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo, aplicando lo siguiente:

- Realizar el comparativo del esquema del modelo de informe y asegurarse que las diferencias son las importantes.
- Listar las irregularidades encontradas.
- Confirmar la existencia de los problemas diagnosticados mediante los 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 de que las alternativas de solución propuestas no generan mayores problemas y que estos sean complejos o agravan los existentes.” (9:31)

### **c. Elaboración de informe**

El auditor procederá a elaborar el borrador del informe, de acuerdo a lo siguiente:

➤ **Discusión del borrador con los involucrados:**

Con ello se persigue el asegurarse de que los hallazgos son reales y que los involucrados coinciden con su existencia precisamente en la forma en que se describen en el borrador. Adicionalmente esta discusión es convencer a los involucrados y en común con el auditor para presentar el diagnóstico a la alta gerencia.

➤ **Informe definitivo**

Es el informe de la Auditoría Operacional y posteriormente se tratará con más detalle.

### **3.5.3.4 Informe**

#### **a. Importancia y concepto**

“El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

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

#### **b. Naturaleza**

Por las características de la auditoría operacional, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionado con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados. El informe o diagnóstico de auditoría operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, no es posible darle tal alcance.

Debe quedar en claro que el informe de la auditoría operacional es distinto al producto terminado de un proyecto de consultoría en administración pues en este último, el resultado final implica necesariamente proporcionar sugerencias, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriores a la visita de supervisión; todo ello con el propósito de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporten los beneficios deseados.” (9:31)

### **c. Estructura**

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

- **Alcance y limitaciones del trabajo**

Debe ser breve y se identifican los objetivos del trabajo realizado, las operaciones sujetas a examen, el criterio del trabajo realizado, la contratación específica, en su caso, las limitaciones; la participación de otros profesionales si hubiere y la responsabilidad asumida sobre el trabajo realizado.

- **Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional**

Es conveniente presentar un resumen cuidadoso en el que se resalten los hallazgos más significativos y enfatice el efecto de ellos, referenciando a una descripción más extensa en la que se proporcione información específica sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias.

- **Sugerencias para mejorar la eficiencia**

Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Deben estar enfocadas a la mejora de la eficiencia de la empresa, se deben citar casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio, entre las consideraciones se debe tomar en cuenta lo siguiente:

➤ **Evaluación y efecto de los problemas**

El enfoque que conviene dar al informe debe resaltar objetivamente y siempre que sea posible el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias, a fin de que la Administración de la empresa pueda tomar las medidas correctivas apropiadas para cada situación.

➤ **Responsabilidad**

La responsabilidad del auditor, consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones.

La solución de los problemas y la implementación de medidas correctivas es responsabilidad directa de la Administración de la empresa, quien puede recurrir a consultores externos para lograr ese objetivo.

➤ **Forma**

Los hallazgos de auditoría operacional puede irse comunicando en el curso del examen o su término; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas detectados y de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas. Bastará hacer del conocimiento de los encargados responsables de la empresa de aquellas observaciones que son de menor importancia, sin incluirla en los hallazgos.

## CAPÍTULO IV

### AUDITORÍA OPERACIONAL EXTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN (CASO PRÁCTICO)

#### 4.1 Antecedentes

La empresa Construcciones Generales, S.A., (CONSTRUGENSA), se constituyó de acuerdo a las leyes de la República de Guatemala por tiempo indefinido e inició operaciones en el año 1990; tiene ubicada sus oficinas en la ciudad de Guatemala.

La actividad principal de la empresa es la compra y venta al detalle de materiales para la construcción. Las líneas de producto que distribuye la empresa son cemento, block, hierro, aceros, pisos y cerámicos, adhesivos, pinturas, sanitarios, grifería, entre los más importantes.

Actualmente CONSTRUGENSA, es una de las empresas destacadas dentro de su ramo y dentro de sus clientes, lo que permite participar en el mercado nacional como uno de los principales competidores en el ramo de empresas distribuidoras de materiales para la construcción, con distintas calidades en los productos que ofrece.

#### ➤ Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa CONSTRUGENSA, se encuentra conformada principalmente por las siguientes áreas:

- Junta Directiva
- Gerencia administrativa y financiera
- Ventas
- Compras e inventarios
- Contabilidad

El personal clave de la empresa está integrado de la siguiente forma:

- ✓ Gerente General: Lic. Gustavo Godínez Guerra
- ✓ Gerente Financiero: Ing. Diego Alfredo Ovando
- ✓ Contador General: Lic. Antonio Sagastume

➤ **Principales funciones administrativas**

A continuación se describen de manera breve las funciones de las principales áreas de la empresa:

**Administrativa financiera:** Tiene a su cargo la gestión de los aspectos administrativos y financieros que permite lograr un equilibrio entre todos los recursos financieros, humanos, tecnológicos y físicos.

**Ventas:** Por medio de esta función la empresa logra comercializar y distribuir las distintas calidades y cualidades del producto que ofrece a sus clientes, mantiene medidas estandarizadas de ventas y atención al cliente.

**Compras:** Se dedica a la compra de los distintos productos para la empresa, a través de proveedores locales y del exterior y se encarga de la logística, negociación de precios y descuentos por compras y el cumplimiento de políticas.

**Contabilidad:** 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 establecen las leyes de la República de Guatemala.

La empresa utiliza el sistema informático Núcleo de Administración Financiera (NAF), el cual permite una interrelación en módulos por lo que todos están conectados y los auxiliares de las cuentas son alimentados directamente por las transacciones operadas contablemente.

La Junta de Accionistas de la empresa contrato los servicios profesionales de la firma de auditoría PU SALQUIL & ASOCIADOS, para que realice una Auditoría Operacional en el departamento de compras de la empresa, con el objeto de detectar problemas que puedan dificultar la eficiencia y efectividad esperada en el área y a la vez proporcione recomendaciones que faciliten la solución a dichos problemas mejorando así la eficiencia y efectividad de las operaciones realizadas en dicho departamento.

*Carta de solicitud de servicios profesionales*



**CONTRUGENSA**

Guatemala, 02 de enero de 2016

Licenciado

Juan José Alvarado

PÚ SALQUIL & Asociados, S.C.

Ciudad.

Licenciado Alvarado:

El motivo de la presente es para solicitar sus servicios profesionales para realizar Auditoría Operacional en el área de compras de nuestra empresa, por el período contable del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015, con el objeto de detectar problemas que dificulten la eficiencia y eficacia en sus operaciones y tomar las medidas pertinentes y oportunas.

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

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'German Alonso Kanth Arias', written over a horizontal line.

Lic. German Alonso Kanth Arias  
Presidente de la Junta Directiva  
CONTRUGENSA

**PU SALQUIL & ASOCIADOS, S.C.**

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**

**Propuesta de Servicios Profesionales**

**Enero 2016**

**PU SALQUIL & ASOCIADOS, S.C.**  
**Contadores Públicos y Auditores**  
**Ciudad de Guatemala.**

**Ref.: A-58-2016**

15 de enero de 2016

Lic. German Alonso Kanth Arias  
Presidente Junta Directiva  
Construcciones Generales, S.A.  
Ciudad.

Estimado licenciado Guerra:

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 Construcciones Generales, 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 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.

## **PU SALQUIL & ASOCIADOS, S.C.**

### **Contadores Públicos y Auditores**

#### **I. SERVICIOS DE AUDITORÍA A PROPORCIONAR**

La Auditoría Operacional se realizará por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015 se toman como base la metodología descrita en los Boletines de Auditoría Operacional que indican que se debe planear el trabajo de auditoría para obtener un diagnóstico objetivo sobre las operaciones relacionadas al ciclo y especialmente sobre la eficiencia y eficacia del mismo.

En la auditoría, se verificará la aplicación de las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, evaluando el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones del departamento de compras. Como parte del trabajo se evaluará el control interno existente mediante el método de cuestionario y narrativas, en donde deben incluirse entre otros aspectos, los departamentos relacionados con el departamento de compras, así como identificar los diferentes controles que se aplican, formas, documentos y reportes utilizados.

#### **II. FRECUENCIA DE NUESTRA REVISIÓN**

Con el fin de cumplir eficientemente con nuestro trabajo, programaremos nuestra visita en común acuerdo con la administración de la empresa, de tal forma que nos permitirá acumular la evidencia suficiente y adecuada que utilizaremos para emitir nuestro informe de acuerdo a los hallazgos identificados, incluyendo las recomendaciones correspondientes para cada caso.

#### **III. TIEMPO DE REALIZACIÓN**

Este convenio de servicios profesionales será por un lapso de dos (2) meses, inicia a partir del 1 de abril de 2016 y finaliza el 31 de mayo de 2016. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de 10 días de entregar un aviso por escrito a la contraparte.

## **PU SALQUIL & ASOCIADOS, S.C.**

### **Contadores Públicos y Auditores**

#### **III. INFORMES A ENTREGAR**

Nuestra obligación incluye la aplicación de una Auditoría Operacional en el departamento de compras, presentación de reportes sobre el progreso del examen, preparación del diagnóstico, el cual incluye observaciones, es decir, las posibles deficiencias detectadas durante el trabajo de auditoría efectuado. Como resultado final de nuestros servicios profesionales se presentará el Informe de Auditoría Operacional del departamento de compras el cual contendrá las deficiencias observadas y las recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, dicho informe será presentado el día 30 de junio del 2016.

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

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

#### **V. COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN**

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

**PU SALQUIL & ASOCIADOS, S.C.**  
**Contadores Públicos y Auditores**

**VI. EQUIPO DE TRABAJO**

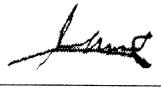
Los servicios de auditoría a proporcionar, serían desarrollados con todos los elementos que sean necesarios por parte de esta firma, por ello, el personal profesional asignado para el trabajo está altamente capacitado.

**VII. HONORARIOS PROFESIONALES**

Los honorarios profesionales que se proponen fueron determinados con base al costo y tiempo estimados para el desarrollo de las revisiones. Los honorarios por el trabajo de auditoría son cuarenta mil quetzales (Q40,000.00) y se propone sean liquidados como sigue: 40% al inicio de nuestra visita y 60% contra entrega del informe en forma definitiva.

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

Atentamente,



**Lic. Juan José Alvarado**  
**Socio**

**CONSTRUGENSA**  
Ciudad de Guatemala

**ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Guatemala, 29 de enero de 2016

Señores  
PU SALQUIL & ASOCIADOS  
Contadores Públicos y Auditores  
Ciudad de Guatemala.

Estimados señores:

Por este medio confirmamos nuestra aceptación de la prestación de sus servicios profesionales presentada por ustedes y de acuerdo a los términos a los que se refiere su propuesta de servicios profesionales con referencia A-58-2016 de fecha 15 de enero de 2016 para efectuar la auditoría operacional de "CONSTRUGENSA". El monto de los honorarios aceptados asciende a cuarenta mil quetzales exactos (Q40,000.00).

Atentamente,



Gustavo Adolfo Godinez Guerra  
Gerente General

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Memorando de Planificación de Auditoría Operacional**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

**I. Información General**

“Construcciones Generales, S.A.” contrató a la firma de auditores externos Pu Salquil & Asociados para realizar la auditoría operacional en el departamento de compras. De acuerdo con el enfoque de la auditoría operacional, se realizarán entrevistas con el personal clave del cliente y un recorrido efectuado a las instalaciones de la empresa.

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

**II. Objetivos:**

- Identificar y verificar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos del departamento de compra.
- Verificar el cumplimiento de los controles internos establecidos por la empresa en los procesos del departamento de compras.
- Obtener evidencia de la adecuada de los controles implementados en el departamento de compras.
- Derivado de la auditoría operacional y con base en el resultado de nuestras pruebas realizadas; presentar un informe con los hallazgos y las recomendaciones que hagan efectivos los procesos y controles, para mejorar el grado de eficiencia y eficacia de los mismos.

### **III. Alcance**

Se realizará la evaluación de los procedimientos y las operaciones del departamento de compras, con base a las políticas, normas y procedimientos que la administración de la empresa tiene definidos y que fueron aplicados durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, derivado de la examen y evaluación de los procesos; se emitirá un informe de auditoría operacional con los hallazgos identificados incluyendo las recomendación correspondientes para cada hallazgo.

### **IV. Determinación de la muestra**

Para realizar nuestros procedimientos de auditoría para la evaluación y documentación de los procesos del departamento de compras del periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, seleccionaremos la muestra considerando los siguientes atributos:

- ✓ Las compras que sean con montos mayores a Q50,000.
- ✓ El departamento de compras y la gerencia califica a los proveedores dos veces al mes, considerando primariamente aquellos con la mejor calidad y el mejor precio.

Por lo cual, seleccionaremos a los que cumplan estos criterios.

### **V. Información básica a considerar:**

- Organigrama del departamento de compras.
- Políticas y normativas relacionadas al departamento de compras.
- Cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa.
- Procedimientos relacionados con el área a evaluar (flujogramas)
- Perfiles de puestos del personal involucrado en los procesos a evaluar.

### **El personal clave de la empresa está integrado de la siguiente forma:**

- Gerente general: Lic. Gustavo Godínez Guerra
- Gerente financiero administrativo: Ing. Diego Alfredo Ovando
- Contador general: Lic. Antonio Sagastume

- Jefe de bodega – Carlos García Mérida
- Jefe de compras – Marco Fernando Rivera Herrera
- Jefe de tesorería – Erick De León Cuellar

#### **VI. Determinación de las áreas críticas y de riesgo:**

El conocimiento previo que tenemos de la empresa y la evaluación realizada mediante entrevistas con los principales funcionarios, nos indican que sí existe supervisión para cada proceso realizado. Para la determinación de las áreas críticas y de riesgo, se consideran siguientes riesgos:

- Riesgo inherente:  
 Información inoportuna  
 Exposición al riesgo de fraude
- Riesgo de control:  
 Que el personal no cumpla con los procedimientos establecidos por la empresa.  
 Que el personal salte o no cumpla con los niveles de autorización.

#### **VII Técnicas de auditoría**

La evaluación se realizará utilizando las siguientes técnicas de auditoría:

- Observación
- Indagación
- Inspección física de información documental
- Análisis

#### **VIII. Recursos**

- **Personal asignado**

Socio encargado:	Juan José Alvarado	JJA
Gerente:	Roberto Diéguez	RD
Senior:	Ana María Pu Salquil	AMP

- **Presupuesto de tiempo**

No.	Actividad	Socio	Gerente	Senior	Total Horas
1.	Planificación	12	12	6	30
	<b><u>Trabajo de campo:</u></b>				
2.	Visita a las instalaciones de la empresa	2	4	14	20
3.	Conocimiento general		8	48	56
4.	Programación		4	16	20
5.	Identificación y comprensión del proceso de compras		6	28	34
6.	Familiarización		8	46	54
7.	Investigación y análisis		16	114	130
8.	Diagnostico	12	20	58	90
9.	Revisiones y conclusiones en los papeles de trabajo		16	24	40
10.	Revisión, discusión y entrega del informe	4	12	12	28
	<b>Total horas</b>	<b>30</b>	<b>106</b>	<b>366</b>	<b>502</b>

#### **IX. Resultado final**

El resultado final de la auditoría operacional será documentado en un informe en donde se presentará los hallazgos sobre la eficiencia y eficacia de las operaciones del departamento de compras, que previo a su emisión final se discutirá con funcionarios encargados del departamento de compras, la Gerencia General y el Consejo de Administración de la empresa, la fecha para presentarlo es el 30 de junio de 2016.



**Juan José Alvarado**  
Socio encargado

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Cuestionario de control interno**  
**Información general**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

**Entrevistado: Gustavo Godínez Guerra**

Puesto: Gerente General

**Objetivo:**

- Conocer acerca del control interno relevante para nuestra revisión. Muchos controles importantes para la revisión pueden estar relacionados con la emisión de información financiera, no todos estos controles que se relacionan con información financiera y los mismos son relevantes para nuestra revisión.

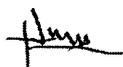
No.	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observaciones
<b>Entorno de Control</b>					
1.	¿Se documentan las decisiones tomadas por el departamento de compras en conjunto con la gerencia en el incumplimiento de los procedimientos de compras?	✓			Por medio de acta de Consejo de Administración si es muy relevante la situación.
2.	¿El departamento de compras comunica sus objetivos y estrategias a todo el personal?	✓			Da a conocer aspectos generales ya definidos por la empresa para que en conjunto sean puestos en marcha.
3.	¿Se realiza el proceso de generación de información financiera del áreas de la compras?	✓			Se realiza de manera mensual, se generan resultados operativos se revisan por parte del personal clave de la empresa que incluye una comparación de los resultados logrados.

No.	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observaciones
<b>Filosofía y estilo de operación</b>					
4.	¿El departamento de compras mantiene una filosofía general y estilo de operación que respalda los objetivos y estrategias de negocio de la empresa?	✓			Esto influye en la aplicación consistente de procedimientos y la eficacia general de los controles.
5.	¿Se tiene establecida la estructura organizacional del departamento de compras?	✓			Se consideran líneas de autoridad y responsabilidad y líneas de mando.
6.	¿Facilita la organización estructural del departamento, que la emisión de información, comunicación, delegación, segregación de funciones y asignación de responsabilidades sean eficaces?,	✓			Dicha estructura organizacional se informa a los empleados.
7.	¿Cómo se maneja de manera adecuada el clima laboral?	✓			Se tiene una cantidad suficiente de empleados con las habilidades necesarias.
8.	¿La empresa tiene establecido políticas de recursos humanos?	✓			Se han establecido para contratar, orientar, entrenar, despedir, promover y compensar al personal.
<b>Estructura organizacional</b>					
9.	¿Se cuenta con un organigrama del departamento?	✓			Es muy general.
10.	¿La jefatura de compras define, comunica y concientiza al personal acerca la visión, misión, política de calidad, los valores de la empresa?	✓			Si, lo anterior lo hace del conocimiento mediante afiches colocados en los distintos pasillos de las instalaciones de la empresa.

No.	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observaciones
11.	¿El departamento cuenta con manuales de puestos para cada una de las plazas existentes?	✓			Se indica por cada uno de los puestos el quien es su jefe inmediato, funciones, experiencias y las actividades a realizar.
12.	¿Considera que el personal del área de compras poseen los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar sus atribuciones?	✓			La empresa contrata también personal sin experiencia del área esto es en los puestos inferiores.
13.	¿El departamento de compras informa las asignaciones de trabajo a los empleados que sean relevantes?	✓			Por medio de sesiones de orientación del trabajo.
14.	¿Se realiza periódicamente monitoreo al departamento de compras?	✓			Se realiza para facilita la emisión efectiva de la información financiera y otras comunicaciones.
15.	¿Se provee al personal de compras información sobre sus responsabilidades y obligaciones?	✓			Sí, porque no de hacerlo puede afectar otras áreas también.
<b>Compromiso a la Competencia</b>					
16.	¿Existen programas de entrenamiento para proveer educación profesional continuada con respecto procedimientos y regulaciones complejas?	✓			Se reúne con los empleados a fin de revisar el desempeño del trabajo y brindar retroalimentación para mejorar.
17.	¿Se involucra el departamento de compras con el entorno general de la empresa en el tema de compromiso a la competencia?	✓			La actitud es apoyar de manera objetiva y disciplinada para cumplir de manera efectiva todos los objetivos y las políticas establecidas.

No.	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observaciones
<b><i>Asignación de la autoridad y responsabilidad</i></b>					
18.	¿La administración de la empresa analiza y evalúa de manera continua, las tareas que comprenden los cargos importantes del departamento de compras?	✓			Se considera factores como las descripciones de los cargos que definen la responsabilidad, las áreas clave de autoridad y líneas de mando que no contienen conflictos de intereses.
<b><i>Cultura de Honestidad y Comportamiento Ético</i></b>					
19.	¿La administración de la empresa crea y mantiene una cultura de honestidad y comportamiento ético estableciendo el tono adecuado a los niveles del personal de compras?	✓			Por medio de políticas relevantes, tales como prohibir a los empleados el aceptar obsequios de parte de los proveedores y también la rotación de puestos de trabajo.
20.	¿Cuenta la empresa con políticas y procedimientos establecidos para abordar la conducta adecuada de los empleados del departamento de compras?	✓			Se monitorea y responde adecuadamente a los incumplimientos del código de conducta y/o los casos de comportamiento no ético.
21.	¿El departamento de compras realiza la revisión y actualización de sus políticas, normas y regulaciones internas?	✓			Según sea necesario y una vez al año se revisan las políticas, manuales y procedimientos de acuerdo a las necesidades de compras.

No.	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observaciones
22.	¿El ambiente laboral del departamento de compras se describe como óptimo?	✓			La gerencia y el jefe de compras ha establecido el tono adecuado en los niveles superiores de la misma, creando un ambiente positivo en el lugar de trabajo, mediante los valores.



(f.) Auditor

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Programa de trabajo de auditoría operacional**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

**PROGRAMA DE TRABAJO**

<b><u>Conocimiento general</u></b>				
<b>Objetivos:</b> Obtener información en general sobre la empresa para conocer adecuadamente el funcionamiento y las operaciones de la misma, con el propósito de identificar y evaluar las prácticas y operaciones que a juicio del auditor, podrían tener un efecto sobre el trabajo de auditoría y por lo tanto sobre el informe.				
<b>No.</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Hecho por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Referencia</b>
<b><u>Procedimientos</u></b>				
<b>1.</b>	<b>Visita:</b> Efectuar en la visita, la familiarización y evaluación de los procedimientos en general del departamento de compras, para obtener un entendimiento sobre sus operaciones y conocer a los funcionarios responsables de las operaciones a evaluar.	AMP RD	07-04-16	CCI
<b>2.</b>	<b>Recopilación de información general del cliente:</b> Elaborar una cédula de información general del departamento de compras, ubicación en la estructura organizacional de la empresa, evaluando los elementos principales de la estructura.	AMP RD	15-04-16 17-04-16	B1 B2
<b><u>Evaluación del Procedimientos</u></b>				
<b>Objetivo:</b> Evaluar e identificar las áreas deficientes o críticas del departamento de compras, por medio del examen de los procedimientos establecidos y obteniendo evidencia de auditoría sobre su eficiencia y eficacia, verificando los aspectos más importantes para orientar los esfuerzos de la auditoría.				

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Programa de trabajo de auditoría operacional**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
	<b><u>Procedimientos</u></b>			
3.	<b>Recopilación y conocimiento de la organización del cliente:</b> Obtener los siguientes elementos: Estructura organizacional de la empresa, organigrama, políticas y normativas de los procedimientos del área a examinar	AMP RD	15-05-16 18-05-16	B1 MPS FPC
	<b>Familiarización con el área de compras</b> <b>Objetivo:</b> Obtener un entendimiento y comprensión de los elementos que intervienen en dicho departamento; sobre cómo se desarrolla los procedimientos establecidos por la empresa.			
	<b><u>Procedimientos</u></b>			
4.	<b>Recopilación de información:</b> Observar e indagar directamente con el personal, sobre cómo se realiza los procedimientos de compras e identificar indicios de problemas, esto se realizará por medio de entrevistas con el personal involucrado en todo el procedimiento de compras. Se debe tener comunicación con las personas que intervienen en el proceso de compras, sobre sus principales funciones.	AMP RD	12-04-16 15-04-16	B3 B4
5.	<b>Entrevistas con el personal:</b> Por medio de las entrevistas con el personal, elaborar una cédula narrativa de los procedimientos del área de compras de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas con el personal involucrado.	AMP RD	15-04-16 21-04-16	B4 B5
	<b><u>Fase de investigación y análisis</u></b> <b>Objetivos:</b> Realizar un análisis y evaluación detallada de la información obtenida en la fase anterior, enfocada sobre el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones del departamento de compras.			

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Programa de trabajo de auditoría operacional**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
	<b><u>Procedimientos</u></b>			
6.	<b>Observación y análisis al proceso de compras:</b> Observación directa del procedimiento de compras; examinando y documentando los procedimientos de las compras verificando el cumplimiento de atributos.	AMP RD	21-05-16 23-05-16 25-05-16	B6 B7 B8
7.	<b>Confirmación de información:</b> Verificar y evaluar los documentos utilizados en el proceso de compras, ya sea en papel o en forma electrónica.	AMP RD	21-05-16 23-05-16 25-05-16	B6 B7 B8
8.	<b>Pruebas de cumplimiento</b> Recopilación de información adicional por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones, etc. Para realizar nuestros procedimientos de auditoría para la evaluación y documentación, se consideran los siguientes atributos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras mayores a Q50,000.</li> <li>✓ Calificación de proveedores por parte del departamento de compras y la gerencia, considerando aquellos con la mejor calidad y el mejor precio.</li> </ul>	AMP RD	02-05-16	C1
9.	<b>Análisis de información:</b> Recopilación de la información que la empresa ha establecido por escrito para el departamento de compras; tal como manuales de procedimientos de compras y flujogramas, de los cuales se analizará la eficiencia y eficacia.	AMP RD	15-05-16	MPS FPC

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Programa de trabajo de auditoría operacional**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<p><b><u>Fase de diagnóstico e informe</u></b>  <b>Objetivos:</b> Determinar y establecer las debilidades identificadas y documentarlas; indicar las recomendaciones necesarias para mejorar dichas deficiencias o debilidades. Elaborar y entregar el informe que contiene el diagnóstico de auditoría operacional.</p>				
No.	Procedimientos	Hecho por	Fecha	Referencia
10.	<p><b>Hallazgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar los hallazgos.</li> <li>• Corroborar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas.</li> </ul>	AMP RD	03-05-16 10-05-16	C1 C2
11.	<p><b>Elaboración del informe:</b></p> <p>Elaborar el informe de auditoría operacional. El equipo de auditoría deberá discutir el borrador del informe con los funcionarios según corresponda, luego de la discusión con la administración se emitirá el informe final y se hará entrega al Consejo de Administración.</p>	AMP RD	30-06-16	Informe



Revisado por:  
Rodrigo Diéguez



Aprobado por:  
Juan José Alvarado

### Índice de papeles de trabajo

Se detallan los papeles de trabajo elaborados durante la auditoría operacional de la empresa CONSTRUGENSA en el mes de abril y mayo de 2016.

<b>ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO</b>	<b>Ref. PT</b>
Cuestionario de evaluación de procesos	CCI
Recopilación de información y análisis del organigrama	B1 B2
Recopilación de información de procedimientos	B3
Información sobre atribuciones del personal	B4
Narrativa del proceso de compras	B5
Prueba de cumplimiento - Requisición de compras	B6
Prueba de cumplimiento - Orden de compra	B7
Prueba de cumplimiento - Recepción de mercadería	B8
Pruebas de cumplimiento - Expedientes de compras	C1
Conclusiones de la evaluación	C2
Manual de procedimiento de compras sugerido	MPS
Marcas de auditoría	MC
Informe final	

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Cuestionario de evaluación de procesos**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: CCI 1/3</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>07/04/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>10/04/2016</b>

Entrevistado: Marco Fernando Rivera

Puesto: Jefe de compras

**Objetivos:**

- Conocer acerca del control interno y las operaciones y procesos relevantes para nuestra revisión y que son aplicados en el departamento de compras.
- Realizamos una entrevista con el jefe de compras, en el que indagamos con respecto a los procedimientos implementados por la empresa en el área de compras durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015.

No.	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observaciones
<b>A</b>	<b>General</b>				
1.	¿Las atribuciones de cada empleado que labora en el departamento de compras son asignadas por escrito?	✓			Se le informa por medio de un memorando.
2.	¿El jefe inmediato superior proporciona orientación de ser necesaria a los subordinados?	✓			Se les da a conocer las funciones más importantes desde el inicio de labores.
3.	¿Se presentan informes de las acciones y funciones ejecutadas al jefe inmediato superior?	✓			Se requiere que se presente un reporte a la semana.
4.	¿El jefe de compras autoriza las compras que se consideran de emergencia?	✓			Sí, cuando aplica.
5.	¿Los materiales necesarios para realizar el trabajo son proporcionados adecuadamente?	✓			Se le proporciona los recursos necesario para realizar el trabajo
6.	¿Las funciones son ejecutadas por medio electrónicos?	✓			Se imprimen para dejar constancia.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Cuestionario de evaluación de procesos**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

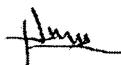
<b>PT No.: CCI 2/3</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>07/04/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>10/04/2016</b>

No.	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observaciones
7.	¿Las compras son realizadas únicamente por este departamento?			✓	Se requiere el visto bueno del área solicitante y jefe de compras.
8.	¿Existe un presupuesto de compras a ejecutar?	✓			Es de forma muy general.
<b>B</b>	<b>Proceso de requisición</b>				
9.	¿Cada requisición de compras es firmada por el Gerente del área?	✓			Cuando es necesario por el jefe de compras.
10.	¿Los requerimientos de artículos se realizan por medio de un formato pre-establecido?		✓		Se cuenta con un formato que ya establecido.
11.	¿Las requisiciones son elaboradas en forma electrónica?	✓			Todas son electrónicas
12.	¿El área solicitante del material o servicio, puede realizar la requisición de éste sin consultar existencias?	✓			Sí, se puede realizar la solicitud.
<b>C</b>	<b>Proceso de Cotización</b>				
13.	¿Se cumple con el número de cotizaciones que solicita el procedimiento de compra de bienes y adquisición de servicios?		✓		Se cumple en todos los casos
14.	¿El procedimiento de adquisición de bienes y servicios indica que debe realizarse un cuadro comparativo; esto es aplicado?		✓		Cuando es necesario se realiza de lo contrario no.
15.	¿Cuándo se desea contratar un servicio se define quien dará el servicio?	✓			Es necesario definir el proveedor del servicio.
16.	¿Existen contratos o convenios de compras, por las compras recurrentes?		✓		No, no aplica.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Cuestionario de evaluación de procesos**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: CCI 3/3</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>07/04/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>10/04/2016</b>

No.	Cuestionario	SI	NO	N/A	Observaciones
17.	¿Se realizan oportunamente las notas de devolución?		✓		Algunas veces sí existe atraso.
18.	¿Las compras son autorizadas de acuerdo a la autoridad financiera?		✓		En ocasiones no es aplicable.
19.	¿El gestor de compras se encarga de llevar un control sobre anticipos de compras?		✓		Los anticipos son muy pocos.
20.	¿La orden de compra y la autorización es realizada por la misma persona?		✓		Es un proceso realizado por distintas personas.
<b>D</b>	<b>Proceso de recepción en bodega</b>				
22.	¿Bodega sabe cuándo llegará el producto?		✓		Algunas veces existe atraso por parte del transporte.
23.	¿Al momento de recibir producto dañado o incorrecto existe un reporte que lo demuestre?		✓		Solamente se informa por correo electrónico.
24.	¿Se realizan inventarios cíclicos en la bodega?	✓			Una vez al año, se realiza.
25.	¿Existe documento de recepción de mercaderías pre-numerado?	✓			Todas las formas tienen correlativo.
<b>E</b>	<b>Proceso de Emisión de Pago</b>				
26.	¿Existe un canal para recibir las facturas de cobro?	✓			Hay un auxiliar que las recibe.
27.	¿Gerencia general es quien autoriza las compras al exterior?		✓		Si no son mayores al límite autorizado.

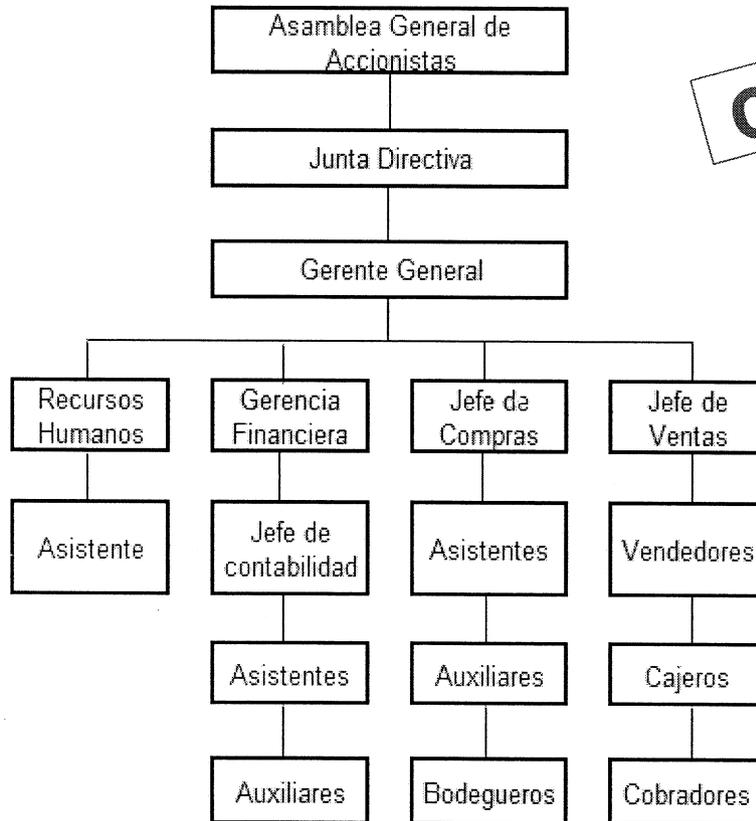


(f.) Auditor

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Recopilación de información**  
**Organigrama**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: B1</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>15/04/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>16/04/2016</b>

**Análisis del organigrama actual de la empresa**



**Observaciones:**

- No se encuentra actualizado, debido a que existe personal que no ha sido incluido dentro del organigrama.
- No se cuenta con auditoría interna la cual pueda apoyar a la administración de la empresa en la eficiencia de sus controles internos y así determinar deficiencias.
- En las líneas de autoridad no se muestra la comunicación entre los departamentos de compras y contabilidad que tienen relación.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Recopilación de información**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: B2</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>15/04/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>16/04/2016</b>

**Procedimientos del departamento de compras:**

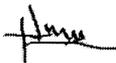
El departamento de compras, cuenta con un manual de procedimientos que incluye todos los pasos para realizar compras y adquisición de bienes y servicios; cabe mencionar que el *departamento no cuenta con flujogramas de los procesos que tienen establecidos.*

El manual de procedimientos de compra, tiene como propósito establecer la logística adecuada para que la empresa pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores estándares de calidad.

**Organización del departamento de compras:**

El departamento de compras, está conformado de la manera siguiente:

- Jefe de compras
- Asistente de importaciones
- Asistentes de compras locales
- Auxiliar
- Bodeguero
- Auxiliares de bodega



(f.) Auditor

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Recopilación de información – Procesos**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B3 1/4		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	17/04/2016
Revisado	RD	20/04/2016

**Objetivos:**

- Conocer acerca de los procedimientos aplicados por la empresa en el proceso de compras.
- Identificar controles internos relevantes en el proceso de compras.

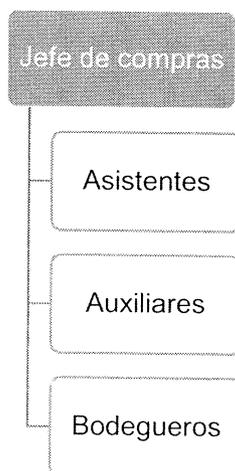
**Alcance:**

Procedimientos en el área de compras realizado por la empresa durante el período de enero a diciembre de 2015.

**Procedimientos:**

Realizamos entrevistas con el personal de la empresa, para documentar el entendimiento del proceso de compras.

El departamento de compras se encuentra organizado actualmente de la siguiente forma:



**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Recopilación de información – Procesos**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: B3 2/4</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>17/04/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>20/04/2016</b>

**Normas y procedimientos generales del departamento de compras**

Las normas y políticas en la cual se enfoca la auditoría operacional serán las relacionadas con la gestión de compra, las cuales se detallan a continuación:

**Gestión de compras**

- Ejecutar y supervisar las compras de materiales y productos garantizando la eficiente aplicación de los recursos mediante la adquisición oportuna de los bienes en las mejores condiciones de precios, pago, calidad, soporte técnico y garantía. Todas estas condiciones son respaldadas por escrito mediante cotizaciones, facturas, órdenes de compra y contratos de compraventa.
- Para realizar las compras y adquisición de servicios se deben cumplir los siguientes requisitos.
  - ✓ Cotización.
  - ✓ Cuadro comparativo de cotizaciones.
  - ✓ Orden de Compra de bienes o servicios.
  - ✓ Autorización correspondiente.
- Los niveles de autorización previo a realizar una compra, debe evaluarse por los montos de la siguiente forma:

<b>De Q.</b>	<b>Hasta Q.</b>	<b>Requiere Cotización</b>	<b>Requiere Contrato</b>	<b>Responsable de la autorización</b>
0.01	2,500.00	Si	No	Gestor de compras
2,501.00	50,000.00	Si	No	Jefe de compras
50,001.00	550,000.00	Si	Si	Gerente
550,001.00	En adelante	Si	Si	Junta directiva

- El proveedor debe otorgar de 30 a 60 días de crédito.
- No se emiten anticipos, salvo que lo indique el contrato acordado entre las partes involucradas y sea aprobado por Gerencia General.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Recopilación de información – Procesos**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B3 3/4		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	17/04/2016
Revisado	RD	20/04/2016

- La gestión de compra desde la generación de la requisición hasta la entrega del producto en bodega debe tardar 15 días calendario; en caso de emergencia debe cumplirse el requerimiento.
- Las solicitudes de compra deben contener toda la información necesaria para la compra de los bienes o servicios solicitados.
- El encargado de compras y/o el auxiliar de compras tramita la adquisición de los bienes y servicios, seleccionando al proveedor con base en precio, servicio, oportunidad y otras condiciones, a menos que el solicitante haya definido quién El tiempo de entrega de productos en bodega es de 7 días.

**Recepción en bodega**

Se detallan los puntos más importantes del área de bodega a continuación:

- Es responsabilidad de los encargados de bodega la recepción de mercadería y del encargado de compras de recibir las cantidades de mercadería solicitada, Las personas de bodega al 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, de no ser así deberá de comunicarse con el encargado para que gestione el cambio y/o devolución de la mercadería.
- La bodega cuenta con un formato pre-impreso y pre-numerado para recibir y enviar cualquier tipo de mercadería; el formato debe contener como mínimo nombre del proveedor, quién recibe, código de producto que ingresa o traslada, cantidad, descripción, valor unitario, unidad de medida y fecha de entrega.
- El proveedor con su factura original firmada de recibido o aceptado, procede a sacar contraseña de pago en el área de caja.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Recopilación de información – Procesos**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B3 4/4		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	17/04/2016
Revisado	RD	20/04/2016

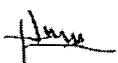
- El departamento de compras adjunta a las facturas y contraseña la orden de compra original y se las entrega al auxiliar de cuentas por pagar quien da seguimiento al proceso de pago.

**Cuentas por pagar**

El procedimiento es aplicable para pago de impuestos, facturas, gastos de importación, reintegros de caja chica. A continuación se describen:

- Inicia el tiempo de crédito para pago de facturas, al presentar la factura a contraseña de pago.
- Toda factura debe contar con firma de autorizado en caso de servicios por parte del gerente.
- Toda factura debe contar con un ingreso a bodega al momento de llegar y solicitar contraseña de pago de lo contrario será rechazada.
- No se emiten anticipos, salvo indique contrato y Gerencia General.
- Recepción de documentos con previa revisión de la factura del proveedor con relación a los datos correctos de la empresa.
- Se revisa y se adjuntan las facturas y soportes físicos al cheque o a la nota de débito bancaria, como soporte del pago.
- Se archivan los documentos antes descritos, para resguardo y manejo adecuado para futuras consultas financieras y fiscales.

La información se obtuvo de los procedimientos generales del departamento de compras proporcionado por el cliente.

  
**(f.) Auditor**

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Información - Funciones del personal**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B4 1/4		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	12/04/2016
Revisado	RD	15/04/2016

**Entrevistado: Ricardo Mendez – Jefe de Compras**

**Objetivos:**

- Conocer acerca de las funciones y atribuciones del jefe de compras y que son puntos importantes para la auditoría.
- Realizamos una entrevista con el jefe de compras, la información obtenida fue la siguiente:

**Funciones:**

El jefe de compras debe cumplir con ciertas funciones cuyo buen desempeño, no sólo genera una disminución en los costos, sino que puede garantizar la calidad de los productos que manejan.

Se encarga de planificar, coordinar, controlar y supervisar el correcto desarrollo de las actividades del departamento a su cargo, velando por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos y el logro de los objetivos esperados por la administración. Dentro de las atribuciones más destacadas están:

- Crear las políticas de compras junto con el Gerente General.
- Realizar las negociaciones mayores, a favor de la empresa, buscando obtener productos de calidad al menor costo.
- Autorizar órdenes de compra, de acuerdo a la ruta de autoridad establecida.
- Informarse, documentarse y asesorarse sobre las características ideales de los productos a comprar.
- Manejar y controlar racionalmente los inventarios requeridos.
- Prestar especial atención a todas las ofertas de productos nuevos que puedan llegar a beneficiar a la empresa.
- Evaluar constantemente los costos de los insumos a comprar, mediante análisis comparativos tanto de precios como de características de calidad, a fin de controlar los costos de producción del negocio.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Información - Funciones del personal**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B4 2/4		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	12/04/2016
Revisado	RD	15/04/2016

**Entrevistado: Gestora de Compras – Jaqueline Morales**

**Objetivos:**

- Conocer acerca de las funciones y atribuciones de los gestores de compras y que son puntos importantes para la auditoría.
- Realizamos una entrevista con la gestora de compras, la información obtenida fue la siguiente:

**Funciones:**

Los gestores de compras deben cumplir con programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales que necesita la empresa para su funcionamiento, velando porque dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias con la calidad adecuada y al precio más conveniente. También apoya al jefe de compras en proveer a los distintos departamentos y secciones de la empresa las materias primas y otros artículos, en el momento oportuno, con las máximas condiciones de calidad y precio. Dentro de las atribuciones más destacadas están:

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

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Información - Funciones del personal**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B4 3/4		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	12/04/2016
Revisado	RD	15/04/2016

**Entrevistado: Jefe de bodega – Josué Macario**

**Objetivos:**

- Conocer acerca de las funciones y atribuciones del jefe de bodega y que son puntos importantes para la auditoría.
- Realizamos una entrevista con el jefe de bodega, la información obtenida fue la siguiente:

**Funciones:**

Asiste al departamento de compras, en mantener un nivel óptimo de existencias y almacenamiento, desarrollando la comunicación con todos los involucrados en el proceso, con el fin de proporcionarles el mejor servicio posible. Dentro de las atribuciones más destacadas están:

- Mantiene niveles de inventarios óptimos de acuerdo a objetivos de la empresa, vigilando las condiciones que permitan el resguardo de las materias primas y otros productos.
- Comunicación con el resto de departamentos para suministrar materiales.
- Supervisar las operaciones que realiza el coordinador de materiales.
- Supervisar el inventario de materiales de bodega para mantener el control de las existencias.
- Recibir y verificar los productos que ingresan a bodega, verificando que esté de acuerdo las especificaciones de la orden de compra y la factura correspondiente.
- Informar y generar reportes sobre materias primas, suministros y otros materiales del flujo que interviene dentro de las actividades de la empresa.
- Realizar un control de inventarios diarios.
- Supervisa constantemente al personal a su cargo velando que cumplan con las normas y procedimientos y reglamentos establecidos para esta área.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Información - Funciones del personal**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B4 4/4		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	12/04/2016
Revisado	RD	15/04/2016

**Entrevistado: Asistente de cuentas por pagar – Jorge Mario González**

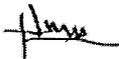
**Objetivos:**

- Conocer acerca de las funciones y atribuciones del asistente de cuentas por pagar y que son puntos importantes para la auditoría.
- Realizamos una entrevista con dicha persona, la información obtenida fue la siguiente:

**Funciones:**

Gestionar el proceso de cuentas por pagar a proveedores y otras entidades que lo requieran. También tiene a su cargo la emisión de los estados de cuenta y conciliación de los proveedores. Dentro de las atribuciones más destacadas están:

- Revisar las facturas según las políticas establecidas para las mismas.
- Preparar facturas y cálculos.
- Procesar las facturas de proveedores, notas de débito, crédito, revisión e inclusión.
- Presentar informes de estados de cuenta de los proveedores de la empresa.
- Mantener actualizada la información de facturas para proveer datos oportunos cuando se requiera.



(f.) Auditor

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**

**Narrativa del proceso de compras**

**Departamento de compras**

**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B5 1/2		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	19/04/2016
Revisado	RD	21/04/2016

Se realizaron entrevistas con las siguientes personas: Jefe de compras, jefe de bodega y asistente de cuentas por pagar, nos dieron a conocer el proceso de compras, dicho procedimiento se describe a continuación:

**Emisión de Orden de compra**

1. Inicia con la emisión de la **“Requisición de compra”** la cual puede emitirse por servicios, compra de mercadería y suministros.
2. La requisición debidamente autorizada es entregada físicamente al auxiliar de compras.
3. La identificación de los productos a comprar es realizado por los jefes, los cuales se auxilian del módulo de inventarios.
4. Posteriormente a la requisición de compra, el auxiliar de compras, realiza tres cotizaciones en el cual indica la descripción del artículo solicitado, costo unitario, costo total y nombre de los posibles proveedores.
5. Seleccionado el proveedor y autorizada la compra se procede a generar la **“Orden de compra”**.
6. El sistema genera automáticamente el número de la orden de compra, la cual es impresa para continuar con el proceso.

**Recepción del producto en bodega:**

7. El proveedor entrega en la bodega de la empresa y para ello debe presentar la nota de entrega y la factura correspondiente.
8. Se procede a revisar que el producto entregado por el proveedor coincida con lo indicado en la orden de compra, la factura y las unidades físicas recibidas.
9. En caso se detecte alguna inconsistencia de las indicadas, el Jefe de bodega anota las observaciones en la nota de envío para realizar el reclamo.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Narrativa del proceso de compras**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B5 2/2		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	19/04/2016
Revisado	RD	21/04/2016

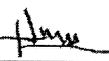
10. Cuando se ha completado el proceso de recepción, se recibe la factura original.
11. Para dar de alta el producto recibido en el módulo de inventarios el jefe de bodega ingresa al módulo de compras.
12. Se ingresa al módulo de inventarios y se ingresan los datos de los artículos adquiridos y de esta forma se genera automáticamente la póliza contable.
13. El proceso anterior genera un registro contable.

**Pago a proveedor:**

14. Con la mayoría de los proveedores han otorgado 30 días crédito. Los pagos son realizados los días martes y viernes en horario de 2.00 pm a 5.00 pm
15. Los pagos son realizados por la encargada de cuentas por pagar quien genera los cheques y transferencias bancarias a través de módulo de bancos.
16. El cheque debe llevar dos firmas y debe tener impresa la leyenda de "No Negociable". Una vez autorizado el cheque se le entrega al proveedor quien firma el cheque voucher como constancia de la recepción del mismo y del pago recibido.

**Conclusión:**

Basados en la existencia de los controles identificados en esta narrativa, concluimos que el procedimiento cuenta con actividades y procedimientos de control que permiten mitigar el riesgo de errores e irregularidades dentro del proceso de compras y contribuye a la eficiencia y eficacia de las operaciones del departamento.



(f) Auditor

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Memorando de Prueba de cumplimiento**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B6-0 1/2		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	21/04/2016
Revisado	RD	24/04/2016

**Objetivo:**

Obtener evidencia de auditoría con relación a los procedimientos aplicados en el departamento de compras, verificando en la documentación física el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa.

**Trabajo realizado:**

Se realizó un chequeo del cumplimiento de las características de identificación de registros y control de las formas (papel o electrónico) utilizadas en el procedimiento de compras.

De acuerdo a lo observado en las formas; los atributos examinados son los siguientes:

No.	Atributo
1	Fecha de la transacción
2	Número correlativo que identifique el documento
3	Usuario o empleado que realizó la transacción
4	Nombre y código del proveedor
5	Lugar de entrega de la mercadería o artículos
6	Nombre y/o código de los artículos solicitados o comprados
7	Cantidad de artículos solicitados o comprados
8	Unidad de medida de artículos solicitados o comprados
9	Tipo de transacción (local o al exterior)
10	Forma de pago
11	Referencia de documentos relacionados
12	Fecha de entrega de los artículos o mercadería
13	Autorización de la transacción
14	Costo unitario de artículos solicitados o comprados

Se realizó una Matriz de Prueba de Cumplimiento; se puede ver en el PT.: **B6-0 2/2**.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Memorando de Prueba de cumplimiento**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: B6-0 2/2</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>21/04/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>24/04/2016</b>

**Matriz de prueba de cumplimiento**

En la matriz de prueba de cumplimiento se examinaron los siguientes documentos:

<b>Documento</b>	<b>Atributo</b>													
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
Requisición de compra	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
Solicitud de cotización	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
Cotización	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
Orden de compra	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
Factura	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
Constancia de recepción	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕
Ingreso al inventario	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕	✕

Ver documentos revisados en los Pt's: **B6 1/3, B6 2/3, B6 3/3, B7 1/2, B7 2/2, B8 1/2 y B8 2/2.**

CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.

Prueba de cumplimiento  
Departamento de compras  
Al 31 de diciembre de 2015

PT No.: B6 1/3		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	21/04/2016
Revisado	RD	24/04/2016

Forma: Requisición de compra

CPC

 <b>CONTRUGENSA</b> 	<b>Requisición No.:</b> <b>0000156896</b> ✕				
Solicitado por: <u>Luis López</u> ✕	Referencia usuario: <u>LP0121</u> ✕				
Departamento: <u>Compras</u>	Fecha: <u>15-06-2015</u> ✕				
Comprador: <u>Jaqueline Morales</u>	Almacén: <u>01</u>				
No.	Descripción ✕	Medida ✕	Producto		
			Unidades solicitadas ✕	Precio unitario	Existencias
1	Alambre Grado 40	Metro	500	12.06	0
2	Lámina galvanizada ondulada	Unidad	500	54.54	0
3	Angulares de hierro	Metro	300	33.32	0
4	Costanera	Unidad	1,000	75.30	0
5	Tubo corriente negro	Unidad	700	55.56	0
Nota: Todas las existencias fueron tomadas en cuenta y restadas a la cantidad original requerida.					
Tiempo de entrega: _____ días _____ semanas					
Forma de pago: _____					
Lugar de entrega: _____					
<b>RECIBIDO</b> <b>27-06-2015</b> ✕			<b>COTIZADO</b> <b>17-06-2015</b>		
_____ Jefe de área					

<b>Nombre de la forma:</b>	Requisición de compra		
<b>Objetivo de la forma:</b>	Formalizar la solicitud de compra de bienes		
<b>Personal encargado:</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
	Solicitante	Gestor de compra	Jefe de compra

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Prueba de cumplimiento**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: B6 2/3</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>21/04/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>24/04/2016</b>

Forma: Solicitud de Cotización

**CPC**

 <b>CONTRUGENSA</b>			<b>Solicitud de cotización No.:</b> <b>0000150</b>		
Código proveedor: 0087			Referencia usuario: LP0121		
Proveedor: Pre esforzados y Construcciones, S.A.					
Fecha: 17-06-2015			Almacén: 01		
No.	Descripción	Medida	Producto		
			Unidades solicitadas	Precio unitario	Existencias
1	Alambre Grado 40	Metro	500	12.06	0
2	Lámina galvanizada ondulada	Unidad	500	54.54	0
3	Angulares de hierro	Metro	300	33.32	0
4	Costanera	Unidad	1,000	75.30	0
5	Tubo corriente negro	Unidad	700	55.56	0
Tiempo de entrega: _____ días _____ semanas					
Forma de pago: _____					
Lugar de entrega: 20-06-2015					
<b>COMPRAS</b>					
Gestor de compras					

<b>Nombre de la forma:</b>	Solicitud de compra		
<b>Objetivo de la forma:</b>	Obtener precios recientes de productos necesitados		
<b>Personal encargado:</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
	Gestor de compras	--	--

La solicitud de cotización de precios fue enviada a tres proveedores diferentes, la seleccionada por la empresa, es la que se muestra en esta cédula.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Prueba de cumplimiento**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: B6 3/3</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>21/04/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>24/04/2016</b>

Forma: Cotización (Respuesta del proveedor)

**CPC**

			<b>Cotización No.:</b> <b>0000354896 ₡</b>		
<u>Cliente: Construgensa ₡</u>			<u>Código cliente: 513 ₡</u>		
<u>Fecha: 17-06-2015 ₡</u>					
<u>Atención: Jaqueline Morales</u>			<u>Almacén: 01 ₡</u>		
No.	Descripción ₡	Medida	Producto ₡		
			Unidades solicitadas	Precio unitario	Total
1	Alambre Grado 40	Metro	500	12.06	6,030.00
2	Lámina galvanizada ondulada	Unidad	500	54.54	27,270.00
3	Angulares de hierro	Metro	300	33.32	9,996.00
4	Costanera	Unidad	1,000	75.30	75,300.00
5	Tubo corriente negro	Unidad	700	55.56	38,892.00
	<b>Total</b>				<b>157,488.00</b>

Adjunto a cotización se detallan las condiciones de pago son: al contado 5% de descuento y al crédito con 30 días máximo para cancelarlo. El tiempo de entrega se estima en 10 días hábiles

**Precon**

Ejecutivo de ventas

Fueron recibidas 3 cotizaciones de los tres proveedores a quienes se les solicitó información relacionada con los materiales requeridos. La mejor opción de compra fue presentada por Precon, por tal razón en esta cédula únicamente se presenta dicha respuesta del proveedor

CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.

Prueba de cumplimiento  
Departamento de compras  
Al 31 de diciembre de 2015

PT No.: B7 1/2		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	23/04/2016
Revisado	RD	26/04/2016

Forma: Orden de compra

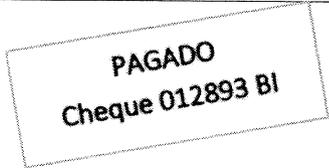
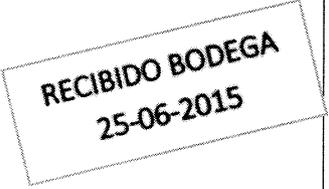
 <b>CONTRUGENSA</b> 	<b>CPC</b>	<b>Orden de compra local No.: 12503</b> 																																														
Código proveedor: 0087 	Referencia: 0000156896																																															
Proveedor: Pre esforzados y Construcciones, S.A. 																																																
Fecha: 15-06-2015 	Almacén: 01																																															
<table border="1"><thead><tr><th rowspan="2">No.</th><th rowspan="2">Descripción ⑥</th><th rowspan="2">Medida ⑧</th><th colspan="3">Producto</th></tr><tr><th>Unidades solicitadas ⑦</th><th>Precio unitario</th><th>Total</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>Alambre Grado 40</td><td>Metro</td><td>500</td><td>12.06</td><td>6,030.00</td></tr><tr><td>2</td><td>Lámina galvanizada ondulada</td><td>Unidad</td><td>500</td><td>54.54</td><td>27,270.00</td></tr><tr><td>3</td><td>Angulares de hierro</td><td>Metro</td><td>300</td><td>33.32</td><td>9,996.00</td></tr><tr><td>4</td><td>Costanera</td><td>Unidad</td><td>1,000</td><td>75.30</td><td>75,300.00</td></tr><tr><td>5</td><td>Tubo corriente negro</td><td>Unidad</td><td>700</td><td>55.56</td><td>38,892.00</td></tr><tr><td colspan="5"><b>Total con IVA</b></td><td><b>157,488.00</b></td></tr></tbody></table>	No.	Descripción ⑥	Medida ⑧	Producto			Unidades solicitadas ⑦	Precio unitario	Total	1	Alambre Grado 40	Metro	500	12.06	6,030.00	2	Lámina galvanizada ondulada	Unidad	500	54.54	27,270.00	3	Angulares de hierro	Metro	300	33.32	9,996.00	4	Costanera	Unidad	1,000	75.30	75,300.00	5	Tubo corriente negro	Unidad	700	55.56	38,892.00	<b>Total con IVA</b>					<b>157,488.00</b>			
No.				Descripción ⑥	Medida ⑧	Producto																																										
	Unidades solicitadas ⑦	Precio unitario	Total																																													
1	Alambre Grado 40	Metro	500	12.06	6,030.00																																											
2	Lámina galvanizada ondulada	Unidad	500	54.54	27,270.00																																											
3	Angulares de hierro	Metro	300	33.32	9,996.00																																											
4	Costanera	Unidad	1,000	75.30	75,300.00																																											
5	Tubo corriente negro	Unidad	700	55.56	38,892.00																																											
<b>Total con IVA</b>					<b>157,488.00</b>																																											
Solicitado por: Jaqueline Morales (crédito 45 días) 																																																
Nota: Material se recibe solamente con factura original																																																
<b>JEFE DE COMPRAS</b>	<b>RECIBIDO BODEGA</b> 25-06-2015																																															
Autorizado 																																																

Nombre de la forma:	Orden de compra		
Objetivo de la forma:	Ordenar la compra de productos requeridos		
Personal encargado:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
	Gestor de compras	--	Jefe de compras

CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.  
 Prueba de cumplimiento  
 Departamento de compras  
 Al 31 de diciembre de 2015

PT No.: B7 2/2		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	23/04/2016
Revisado	RD	26/04/2016

Forma: Factura de compra

			 <b>Factura AC No.:</b> <b>00003218136 ₡</b>		
Cliente: <u>Construgensa</u> ₡		Código cliente: <u>513</u> ₡			
Fecha: <u>25-06-2015</u> ₡					
Atención: <u>Jaqueline Morales</u>		Almacén: <u>01</u>			
Nota de entrega: <u>PC38566</u>					
No.	Descripción ₡	Medida	Producto ₡		
			Unidades solicitadas	Precio unitario	Total
1	Alambre Grado 40	Metro	500	12.06	6,030.00
2	Lámina galvanizada ondulada	Unidad	500	54.54	27,270.00
3	Angulares de hierro	Metro	300	33.32	9,996.00
4	Costanera	Unidad	1,000	75.30	75,300.00
5	Tubo corriente negro	Unidad	700	55.56	38,892.00
<b>Total</b>					<b>157,488.00</b>
Total: Ciento cincuenta y siete mil cuatrocientos ochenta y ocho quetzales con 00/100					
					

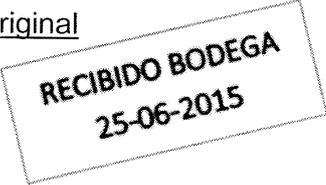
Como parte del proceso de la compra, se solicitó copia de la factura emitida por el proveedor.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**

Prueba de cumplimiento  
 Departamento de compras  
 Al 31 de diciembre de 2015

PT No.: B8 1/2		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	25/04/2016
Revisado	RD	27/04/2016

Forma: Constancia de recepción

 <b>CONTRUGENSA</b>			Constancia recepción de mercadería No.: 27583		
Código proveedor: 0087		Referencia: 0000156896			
Proveedor: Pre esforzados y Construcciones, S.A.		Almacén: 01			
Fecha: 25-06-2015		Orden de compra No. 12503			
Solicitado por: Jaqueline Morales					
No.	Descripción ⑥	Medida ⑧	Producto		
			Unidades solicitadas ⑦	Precio unitario	Total
1	Alambre Grado 40	Metro	500	12.06	6,030.00
2	Lámina galvanizada ondulada	Unidad	500	54.54	27,270.00
3	Angulares de hierro	Metro	300	33.32	9,996.00
4	Costanera	Unidad	1,000	75.30	75,300.00
5	Tubo corriente negro	Unidad	700	55.56	38,892.00
<b>Total con IVA</b>					<b>157,488.00</b>
Nota: Material se recibe solamente con factura original					
<b>Recibido conforme:</b> <b>Nombre:</b> Esteban Peralta <b>Cargo:</b> Auxiliar de bodega  <b>Revisado por:</b> Josué Macario					
					

<b>Nombre de la forma:</b>	Constancia de recepción de mercadería		
<b>Objetivo de la forma:</b>	Llevar el control de la mercadería recibida e ingresada a bodega.		
<b>Personal encargado:</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
	Auxiliar de bodega	--	Jefe de bodega

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Prueba de cumplimiento**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: B8 2/2		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	25/04/2016
Revisado	RD	27/04/2016

Forma: Ingreso al inventario

 <b>CONTRUGENSA</b>		Ingreso a almacén No.: 0754583 ✕
--	--	-------------------------------------

Código proveedor: 0087 ✕

Referencia: 0000156896

Proveedor: Pre esforzados y Construcciones, S.A. ✕

Fecha: 26-06-2015 ✕

Almacén: 01

Orden de compra No. 12503

Solicitado por: Jaqueline Morales

Por este medio se hace constar que el día de hoy se ingresaron los siguientes artículos:

No.	Descripción ✕	Medida ✕	Producto		
			Unidades solicitadas ✕	Precio unitario	Total
1	Alambre Grado 40	Metro	500	12.06	6,030.00
2	Lámina galvanizada ondulada	Unidad	500	54.54	27,270.00
3	Angulares de hierro	Metro	300	33.32	9,996.00
4	Costanera	Unidad	1,000	75.30	75,300.00
5	Tubo corriente negro	Unidad	700	55.56	38,892.00
<b>Total con IVA</b>					<b>157,488.00</b>

Nota: Material se recibe solamente con factura original ✕

✕

Revisado por: Josué Macario

Ingreso Contable  
CONSTRUGENSA

RECIBIDO BODEGA  
25-06-2015

<b>Nombre de la forma:</b>	Constancia de recepción de mercadería		
<b>Objetivo de la forma:</b>	Llevar el control de la mercadería recibida en bodega.		
<b>Personal encargado:</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
	Auxiliar de bodega	--	Jefe de bodega

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Memorando prueba de cumplimiento**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: C1 1/7</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>02/05/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>05/05/2016</b>

**Objetivo:**

Determinar el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la empresa en el manual de compras vigente durante el periodo de enero a diciembre de 2015 y determinar los hallazgos sobre incumplimiento de los procesos.

**Alcance:**

Seleccionamos la muestra considerando los siguientes atributos:

- ✓ Las compras que sean con montos mayores a Q50,000.
- ✓ El departamento de compras y la gerencia califica a los proveedores dos veces al mes, considerando primariamente aquellos con la mejor calidad y el mejor precio.

Por lo cual, seleccionaremos a los que cumplan estos criterios.

<b>Órdenes de compra ✓</b>			
<b>No.</b>	<b>Correlativo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Proveedor</b>
1	32159	05/01/2015	Proveedor #1587853
2	31681	07/02/2015	Proveedor #1587854
3	32169	09/03/2015	Proveedor #1587855
4	36549	11/04/2015	Proveedor #1587856
5	36498	12/05/2015	Proveedor #1587857
6	38965	15/06/2015	Proveedor #1587858
7	38929	16/07/2015	Proveedor #1587859
8	41002	17/08/2015	Proveedor #1587860
9	41035	19/09/2015	Proveedor #1587861
10	41039	21/10/2015	Proveedor #1587862
11	41121	23/11/2015	Proveedor #1587863
12	41219	27/12/2015	Proveedor #1587864
13	41316	24/03/2015	Proveedor #1587865
14	42356	27/06/2015	Proveedor #1587866
15	43569	27/09/2015	Proveedor #1587867

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**

**Prueba de cumplimiento**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: C1 2/7</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>02/05/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>05/05/2016</b>

**Procedimientos:** El examen se realizó en las funciones operacionales en los documentos que se incluyen en la gestión de compra.

Los atributos a evaluar en la muestra seleccionada son los siguientes:

1. Requisición: que incluye la aprobación del jefe inmediato.
2. Cotización: revisión y aprobación por parte de los gestores de compras
3. Orden de compra: revisión y autorización por parte del jefe de compras.
4. Recepción de compra: revisión del ingreso por parte del jefe de bodega.
5. Autorización por la ruta de autoridad: verificar las autorizaciones ya establecidas por la empresa.
6. Pago al proveedor: verificar que se adjunte al expediente de la compra.

**Prueba de cumplimiento de procedimientos**

<b>Orden de compra</b> 					<b>Atributos</b>					
<b>#</b>	<b>No.</b>	<b>Fecha</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Monto Q</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1	32159	05/01/2015	Proveedor #1587853	75,398.98	✓	✓	✓	✓	x	✓
2	31681	07/02/2015	Proveedor #1587854	63,984.93	✓	✓	✓	✓	x	✓
3	32169	09/03/2015	Proveedor #1587855	109,873.74	✓	✓	✓	✓	x	✓
4	36549	11/04/2015	Proveedor #1587856	87,948.70	✓	x	✓	✓	x	✓
5	36498	12/05/2015	Proveedor #1587857	56,483.90	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	38965	15/06/2015	Proveedor #1587858	78,833.00	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	38929	16/07/2015	Proveedor #1587859	64,636.53	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	41002	17/08/2015	Proveedor #1587860	93,847.93	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	41035	19/09/2015	Proveedor #1587861	123,556.60	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	41039	21/10/2015	Proveedor #1587862	143,630.05	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	41121	23/11/2015	Proveedor #1587863	98,762.00	✓	x	✓	✓	✓	✓
12	41219	27/12/2015	Proveedor #1587864	125,273.10	✓	x	✓	✓	✓	✓
13	41316	24/03/2015	Proveedor #1587865	121,273.80	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	42356	27/06/2015	Proveedor #1587866	96,474.00	✓	x	✓	✓	x	✓
15	43569	27/09/2015	Proveedor #1587867	58,973.78	✓	✓	✓	✓	x	✓

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Prueba de cumplimiento**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: C1 3/7		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	02/05/2016
Revisado	RD	05/05/2016

### **Prueba de cumplimiento de la gestión de compra**

Parte de la gestión de compra incluye la recepción de la mercadería a la bodega se encuentra en el kilómetro 30 carretera a Amatitlán.

**Objetivo:** Con el fin de verificar que se cumpla la política de bodega sobre el producto trasladado con base al procedimiento de distribución establecido en la empresa. El objetivo de la prueba es evidenciar que no se utiliza el formato que se indica en los procedimientos.

**Alcance:** se solicitó el último envío del mes de marzo 2016 y se realizó una prueba de cumplimiento por medio de atributos.

**Procedimientos:** Los procedimientos para el área de bodegas indican los siguientes datos (atributos) que debe contener la transacción de la compra.

### **Los puntos de control a evaluar son los siguientes:**

- a. Fechas 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 la mercadería
- f. Unidad de medida de los artículos
- g. Cantidad de artículos enviados
- h. Costo unitario de artículos solicitados

Los procedimientos realizados se pueden observar en el PT.: C1 4/7.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**

Prueba de cumplimiento  
 Departamento de compras  
 Al 31 de diciembre de 2015

PT No.: C1 4/7

	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	02/05/2016
Revisado	RD	05/05/2016

INGRESO A BODEGA										PUNTOS DE CONTROL					
No	Fecha ingreso	Descripción	Proveedor	Unidades	Fact. No.	Usuario	a	b	c	d	e	f	g	h	i
1	05/01/15	Juego cola-corona métrica 32mm 14pzs	Proveedor #15780	38	R15061	JoCruz	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
2	07/02/15	Martillo de hule 13 oz. Stanley	Proveedor #15781	01	E27414	MLópez	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
3	09/03/15	Punta destornillador Phillips #2	Proveedor #15782	01	V11614	JoCruz	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
4	11/04/15	Punta destornillador Phillips #3	Proveedor #15783	76	C32761	MLópez	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
5	12/05/15	Alambre espigado 400 VR	Proveedor #15784	225	M25137	JoCruz	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
6	15/06/15	Brocha económica 2"	Proveedor #15785	10	T08163	MLópez	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
7	16/07/15	Cemento UGC 42.5 kg gris	Proveedor #15786	06	C09027	JoCruz	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
8	17/08/15	Clavo c/cabeza 3"	Proveedor #15787	10	A07020	MLópez	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
9	19/09/15	Codo PVC drenaje 90 grados 6"	Proveedor #15788	24	U32783	JoCruz	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
10	21/10/15	Varilla hierro p-445	Proveedor #15789	08	816395	MLópez	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
11	23/11/15	Varilla hierro comercial 3/8"	Proveedor #15790	52	132286	JoCruz	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
12	27/12/15	Lámina galvanizada cal 28-leg 8' estrella	Proveedor #15791	650	12220	MLópez	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
13	24/03/15	Lava manos Ecoline blanco	Proveedor #15792	02	D 20167	JoCruz	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
14	27/06/15	Machete Vizcaíno 127-12"	Proveedor #15793	30	ZX29052	MLópez	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x
15	27/09/15	Plywood Okume 12x1220x2440mm	Proveedor #15794	150	P32594	MLópez	✓	x	x	x	x	✓	x	x	x

Los puntos de control que fueron evaluados en la presente prueba se describen en el PT.: C1 3/7.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Prueba de cumplimiento**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: C1 5/7		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	03/05/2016
Revisado	RD	06/05/2016

**Prueba de Eficiencia del proceso de Compras:**

El procedimiento 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 15 órdenes de compra.

**Objetivos**

Verificar el cumplimiento de eficacia del proceso de compras, según los procedimientos establecidos son 14 días calendario para realizar la operación se distribuyen de la siguiente manera:

- Desde que se genera la solicitud de compra hasta que se cotiza: 2 días
- Desde que se cotiza hasta que es aprobada la orden de compra: 5 días
- Recepción e ingreso de productos a bodega: 7 días.

**Alcance:**

Seleccionaremos la muestra para revisión de las compras de enero a diciembre de 2015, las unidades de muestreo se seleccionarán de manera aleatoria o al azar, siendo una transacción por cada mes más tres adicionales, en total la muestra será de 15 transacciones.

**Medición de la eficiencia:**

Según normas y procedimientos: Son 14 días por compra.

Se realizó la prueba de verificación de eficiencia del proceso de compras, determinando el tiempo que transcurre desde la emisión y la entrega del producto requerido, la cual se detalla en **PT.: C1 6/7**.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**

Prueba de cumplimiento  
Departamento de compras  
Al 31 de diciembre de 2015

PT No.: C1 6/7

	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	06/05/2016
Revisado	RD	09/05/2016

Prueba de eficacia

#	Orden de compra 		Fecha pre solicitud de sistema	Fecha que finalizó la compra	Días en tránsito	Días según proceso	Diferencia	Cumple		
	No.	Fecha						Proveedor	Si	No
1	32159	05/01/15	Proveedor #15780	23/03/15	05/04/15	13	14	-1	✓	
2	31681	07/02/15	Proveedor #15781	23/03/15	07/04/15	15	14	1		x
3	32169	09/03/15	Proveedor #15782	25/03/15	09/04/15	15	14	1		x
4	36549	11/04/15	Proveedor #15783	28/03/15	11/04/15	14	14	0	✓	
5	36498	12/05/15	Proveedor #15784	29/03/15	12/04/15	14	14	0	✓	
6	38965	15/06/15	Proveedor #15785	29/03/15	15/04/15	17	14	3		x
7	38929	16/07/15	Proveedor #15786	30/03/15	16/04/15	17	14	3		x
8	41002	17/08/15	Proveedor #15787	30/03/15	17/04/15	18	14	4		x
9	41035	19/09/15	Proveedor #15788	03/04/15	19/04/15	16	14	2		x
10	41039	21/10/15	Proveedor #15789	09/04/15	21/04/15	12	14	-2	✓	
11	41121	23/11/15	Proveedor #15790	10/04/15	23/04/15	13	14	-1	✓	
12	41219	24/12/15	Proveedor #15791	7/04/15	24/04/15	17	14	3		x
13	41316	24/03/15	Proveedor #15792	10/04/15	24/04/15	14	14	0	✓	
14	42356	27/06/15	Proveedor #15793	12/04/15	27/04/15	15	14	1		x
15	43569	27/09/15	Proveedor #15794	15/04/15	27/04/15	13	14	-1	✓	
						<b>212</b>	<b>210</b>			

Los procedimientos realizados en la medición de la eficiencia evaluada en la presente prueba se describen en el **PT.: C1**

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Prueba de cumplimiento**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: C1 7/7		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	08/05/2016
Revisado	RD	11/05/2016

**Resultados de las pruebas:**

Como resultado del examen realizado se determinaron las siguientes situaciones:

- Se observó que existen solicitudes de compra no elaboradas por la persona encargada (auxiliar de compras), son elaboradas también por el personal de bodega. Al momento de realizar las entrevistas y documentar los procedimientos se observó dicha situación **(Hallazgo No. 1 pág. 100)**
- No existen flujogramas de procesos con lo cual se puedan definir claramente cómo se debe realizar el proceso de compras. **(Hallazgo No. 2 pág. 101)**
- No se cumple con la política de realizar como mínimo 3 cotizaciones de precios, sino que en algunos casos solo fue únicamente una o ninguna.
- En algunos casos las compras se recibieron con demasiado tiempo de retraso (3 a 5 días), incluso en el caso de haber sido una compra al contado.
- Al revisar los pagos a proveedores algunos expedientes no se adjuntó el comprobante por parte del proveedor. **(Hallazgo No. 3 pág. 102)**
- Se observó que existen compra de materiales, de las cuales no se elaboró el documento de ingreso a almacén (bodega). **(Hallazgo No. 4 pág. 103)**
- Se identificó que no se utilizan los formatos preimpresos que indica los procedimientos de compras, lo cual pone en riesgo el traslado de la mercadería porque no existe un documento donde se haga responsable a las personas involucradas. **(Hallazgo No. 5 pág. 104)**
- De acuerdo a la revisión efectuada no se cumple con la totalidad de los procedimientos a que en un promedio solo entre un 70% y 75%, cumple con los procedimientos. El porcentaje de eficiencia en el cumplimiento de la política en promedio se considera aceptable, sin embargo en la evaluación de los 15 casos, 6 no cumplieron con el tiempo y no existe índices de compras que permitan verificar ésta. **(Hallazgo No. 6 pág. 105)**

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Conclusiones de la evaluación**  
**Departamento de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: C2		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	10/05/2016
Revisado	RD	13/05/2016

**Conclusiones de las evaluaciones realizadas:**

Después de observar el procedimiento de compras con base a la evaluación de los controles, políticas y funciones de los departamentos involucrados, según cédulas narrativas, se determinaron las áreas críticas y de riesgo siguientes:

- Inadecuada segregación de funciones: El gestor de compras selecciona la mejor opción de compra entre las respuestas enviadas por los proveedores.
- Incumplimiento las funciones del personal: El jefe del departamento de compras no participa en el procedimiento del ciclo de egresos compras, es decir, no autoriza ningún tipo de documento relacionado con la compra. No obstante que su función primordialmente es coordinar y supervisar que se efectúe en forma correcta el proceso de adquisición de mercaderías o productos, además debe de ser él el que autoriza una compra cuando exceda una cantidad establecida dentro de los procedimientos de la empresa.
- Duplicidad de funciones: El gestor de compras revisa la factura cuando esta ya fue revisada por recepción. Esta duplicidad se presenta en los pasos del 13 al 16 en el procedimiento del ciclo de compras.
- Después de observar el proceso de compras, se verificó que el tiempo total del procedimiento, recepción y pago de la mercadería es de (20) veinte días y la actividad que consume más tiempo es la recepción de la mercadería en la bodega por parte del proveedor, por consiguiente el retraso implica la demora en todo el procedimiento.

  
\_\_\_\_\_  
(f) Auditor

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Prueba de análisis de eficiencia y eficacia**  
**en el manual de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: MPS 1/6		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	15/05/2016
Revisado	RD	18/05/2016

**Objetivo:**

Documentar los procedimientos aplicados en la evaluación de la eficiencia y eficacia del uso del manual.

**Normas relativas al uso del manual:**

- El uso del manual es obligatorio y en ningún caso puede considerarse como optativo.
- Los cambios a efectuarse en la presente deben ser avalados y aprobados por la Gerencia General.
- Cualquier incumplimiento será evaluada como deficiencia en los procesos.

**Estructura del manual:**

- Se verificó que el manual cuenta con una correcta estructura pues describe el proceso desde la solicitud de la compra hasta que sea liquidada la compra.
- Establece líneas de mando y autorización por rangos y montos.

**Procedimientos del manual:**

El manual establece cada uno de los procedimientos a realizar, incluyendo como referencia flujogramas que necesitan ser actualizados debido a que hay actividades que no se ajustan a las necesidades de la empresa.

**Conclusión:**

Concluimos que el manual contribuye en la eficiencia y eficacia de las operaciones del departamento de compras, sin embargo deberá ser revisado y actualizado anualmente.

Ver Manual de Procedimientos de Compras en el PT.: **MPS 2/6** al **MPS 6/6**.

Ver Flujogramas de Procedimientos de Compras en el PT.: **FPC 1/3** al **FPC 3/3**.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A**  
**Manual de procedimientos**  
**de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: MPS 2/6		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	15/05/2016
Revisado	RD	18/05/2016

**Objetivo:**

Asegurar que los productos y servicios adquiridos por la empresa cumplan con los requerimientos de calidad solicitados y que lleguen en el momento requerido y a un costo razonable.



**Alcance:**

Este procedimiento aplica a las compras de materiales y/o productos adquiridos para la venta, así como a los materiales de empaque de los productos y servicios que afecten directamente a la calidad del producto final.

**Responsabilidad:**

- ✦ La ejecución de las compras de bienes y servicios, es responsabilidad del encargado de compras y el gestor o auxiliar de compras; quienes se encargarán de realizar las adquisiciones bajo los parámetros establecidos.
- ✦ Es responsabilidad de los encargados de recepción de mercadería y del encargado de compras, cuando sea el caso, de recibir las cantidades de mercadería solicitadas, en los términos pactados y hacer la entrega oportuna de los bienes al usuario final.
- ✦ La autorización de las compras es responsabilidad de los siguientes funcionarios:
  - Gerente General
  - Gerente Financiero – Administrativo
  - Jefe de compras
- ✦ La inclusión de un nuevo proveedor es responsabilidad del Jefe de compras a solicitud de los distintos departamentos de la empresa. Dicha solicitud tiene que ser aprobada por el gerente financiero.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A**  
**Manual de procedimientos**  
**de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: MPS 3/6</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>15/05/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>18/05/2016</b>

**Especificaciones:**

- ✦ Todos los usuarios de los diferentes departamentos de la empresa que requieran adquirir productos o servicios, deberán solicitarlos por medio del formulario solicitud de compra, el cual deberá contener un número correlativo para llevar un debido control de las solicitudes.
- ✦ Las solicitudes de compra deberán contener toda la información necesaria para la compra de los bienes o servicios solicitados (código, unidades, descripciones, costo unitario, costo total, tiempo de entrega y crédito otorgado).
- ✦ Las solicitudes de compra serán aprobadas por los funcionarios indicados en la sección de *Responsabilidad*.



**a. Selección de proveedores**

1. El jefe de compras y/o el auxiliar de compras tramitan la adquisición de los bienes y servicios, seleccionando al proveedor con base a: precio, servicio, oportunidad y otras condiciones.
2. Según la urgencia y necesidad, el jefe de compras puede seleccionar y definir un proveedor de acuerdo a su criterio y experiencia. En este caso se debe colocar el sello de compra directa y firmar la cotización por el gerente y/o jefe del área que solicita la compra.

**Procedimiento de compra**

**b. Requisición de compra**

1. Al existir la necesidad de adquirir un bien o servicio, el usuario que necesite la compra deberá realizar una solicitud por escrito en formato pre-establecido por la empresa, indicando claramente el servicio o bien que necesita.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A**  
**Manual de procedimientos**  
**de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: MPS 4/6		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	15/05/2016
Revisado	RD	18/05/2016



2. Se deberá dirigir al departamento de compras; si es algo para el gasto. Si una compra para inventario; deberá dirigirla al encargado de inventarios y posteriormente al departamento de compras.
3. Se realizará la solicitud dentro del sistema que utiliza la compañía, e indicará al solicitante el número de solicitud (correlativo) generado por el sistema.
4. El solicitante llevará esta solicitud por escrito al departamento de compras para su respectivo trámite.
5. Las solicitudes ingresadas al sistema; el departamento de compras procede a cotizar los bienes y/o servicios y a seleccionar al proveedor de acuerdo a los criterios definidos.
6. El departamento de compras solicita si es necesario, las cotizaciones por cada producto, vía telefónica o fax, correo electrónico.
7. Los productos o servicios, pueden ser adquiridos con solo una cotización, previa autorización, deberá ser firmado por el solicitante y el gerente y/o jefe del área que solicita la compra y llevará el sello de "Compra directa autorizada por: \_\_\_\_\_"
8. En caso de que para algún producto o familia de productos la empresa haya definido un proveedor único la compra se hará a ese proveedor y en la copia de la orden de compra se le incluye un sello que indique que se ha hecho por este medio.

**c. Orden de compra**

1. Al seleccionar el proveedor, el departamento de compras elabora la orden de compra en el sistema de compras.
2. Una vez autorizadas las órdenes de compra se imprimen, el jefe de compras firma y sella dichas órdenes.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A**  
**Manual de procedimientos**  
**de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**



PT No.: MPS 5/6		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	15/05/2016
Revisado	RD	18/05/2016

3. Estas son enviadas a los proveedores vía fax, correo electrónico o el proveedor recoge una copia en el departamento de compras.
4. Recibida la orden de compra el proveedor procede al envío de los bienes o prestación del servicio. Si los bienes son para la venta, se entregan en la bodega general, si son para consumo interno, se entregan en la bodega de suministros.

**d. Recepción del producto**

1. Existen 2 bodegas para la recepción de los productos las cuales son:
  - Bodega general
  - Bodega de suministros
2. Cuando el proveedor hace entrega del bien en las instalaciones, muestra la copia de la orden de compra al encargado o auxiliar de bodega, quien revisa y verifica que el producto y los montos concuerden tanto con la orden de compra como con la factura del proveedor.
3. De existir alguna diferencia se comunicará al departamento de compras para arreglar el asunto.
4. Al recibir el bien, se firma la factura original como recibido conforme y conservando una copia de la misma.
5. Si la compra es un servicio, el proveedor procede a prestar el servicio solicitado, entrega la factura, la cual debe ser firmada de aceptado por la persona que solicitó el servicio, debiendo cuidar que este haya sido realizado de forma satisfactoria y que la factura concuerde con la orden de compra.
6. Se procede al ingreso de las órdenes de compras en el sistema de compras. Sin son de producto para la venta realiza el ingreso el encargado de inventarios o quien este designe.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A**  
**Manual de procedimientos**  
**de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: MPS 6/6		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	15/05/2016
Revisado	RD	18/05/2016

7. Las demás las ingresa el encargado de la bodega de suministros o quien este designe, dejando evidencia del ingreso por medio de firma y sello.



**e. Proceso de pago a proveedor**

1. El proveedor con su factura original firmada de recibido o aceptado, procede a solicitar la contraseña de pago en la caja.
2. El encargado de caja traslada las facturas con su contraseña al departamento de compras, según un listado donde ambas partes firmen como constancia del seguimiento.
3. El departamento de compras adjunta a las facturas y contraseña la orden de compra original y se las entrega al auxiliar de cuentas por pagar quien da seguimiento al proceso de pago. Se firma y se sella de la revisión y conciliación de documentos.
4. Se archivan los documentos.

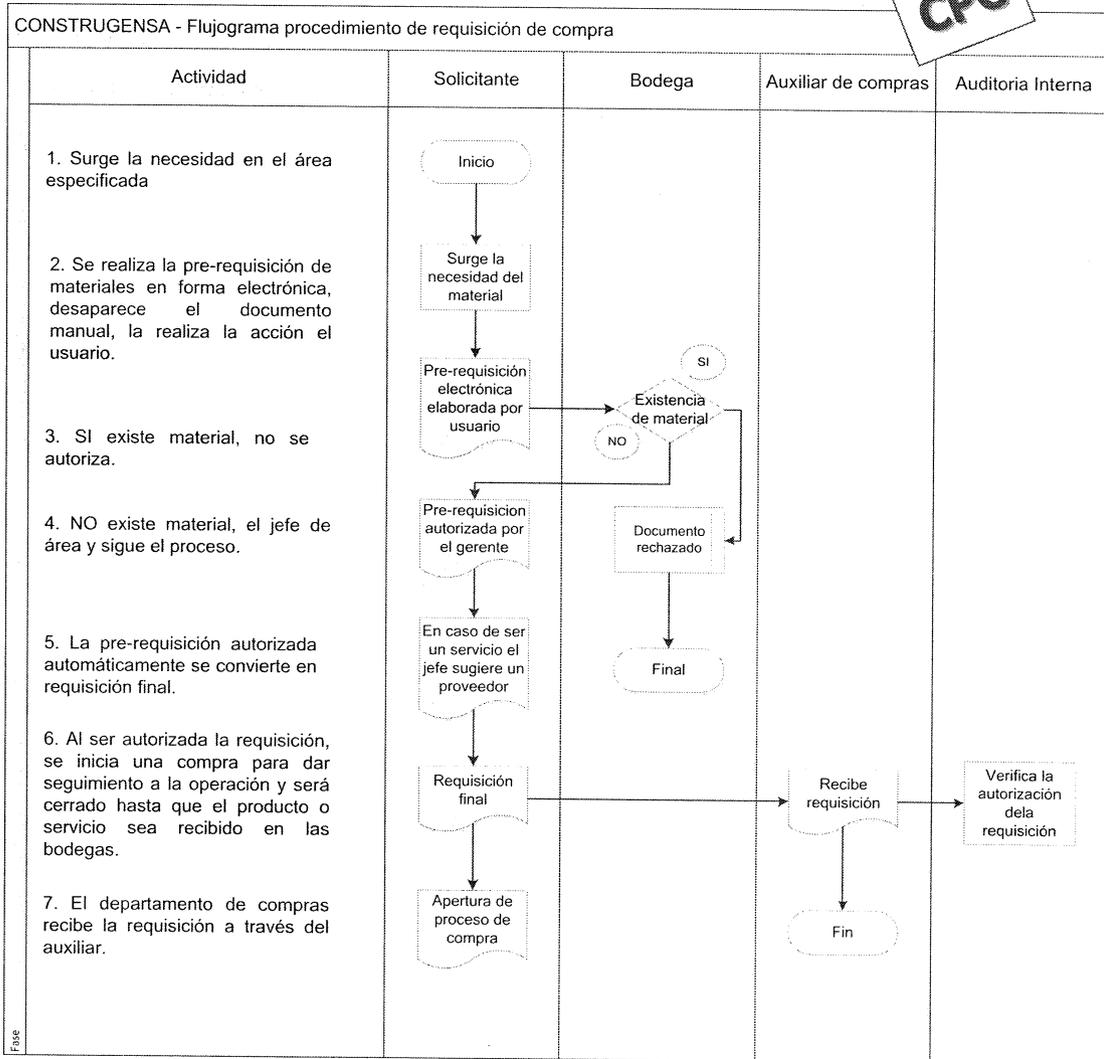
**f. Productos comprados continuamente**

Para productos que se compran constantemente y para los cuales el precio no varíe, podrá continuarse tomando como base la última cotización aprobada, siempre y cuando el precio no incremente.

**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A**  
**Flujogramas del proceso de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: FPC 1/3</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>15/05/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>18/05/2016</b>

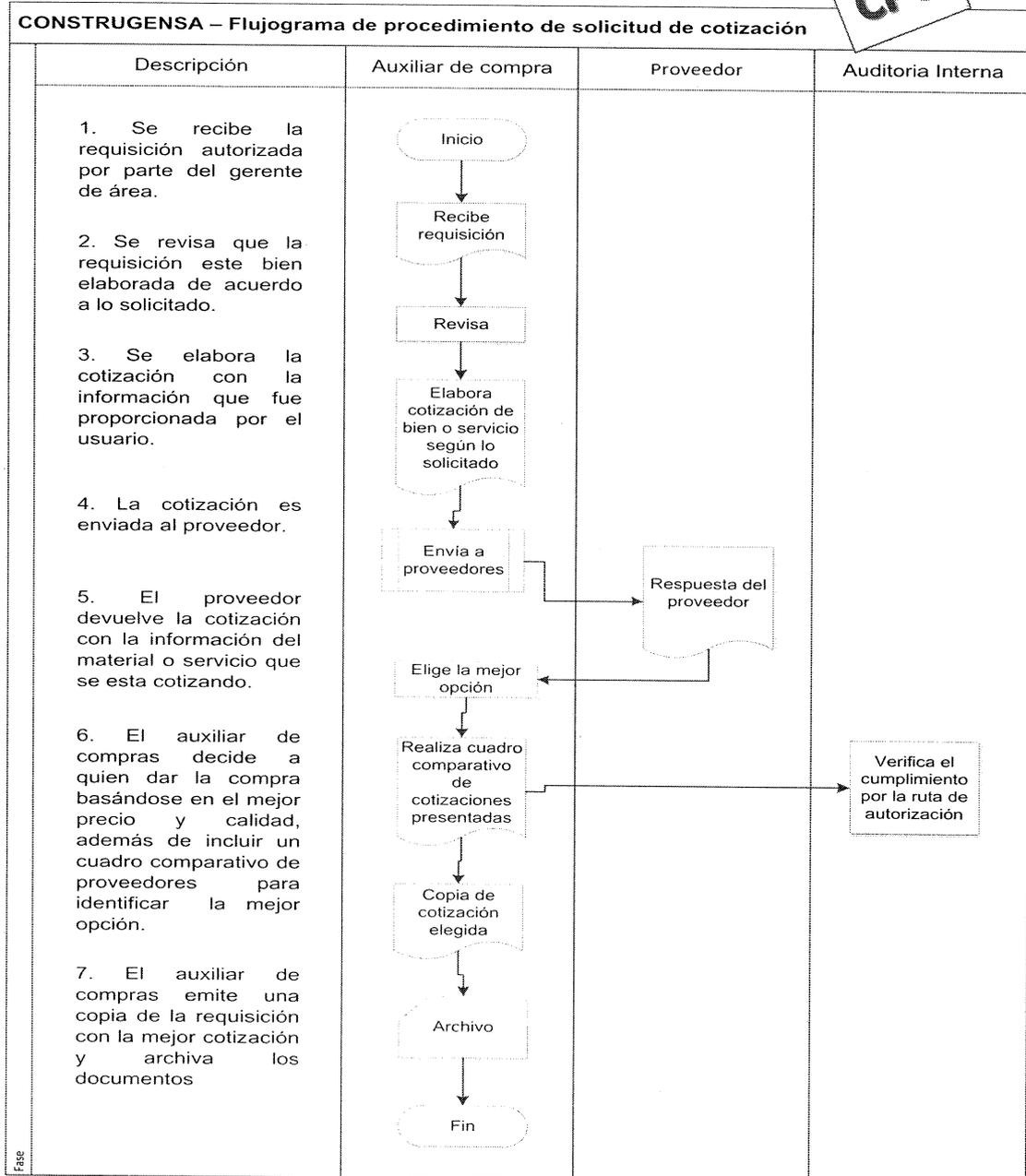
1. Flujograma del proceso de requisición de compras



**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A**  
**Flujogramas del proceso de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: FPC 2/3		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	15/05/2016
Revisado	RD	18/05/2016

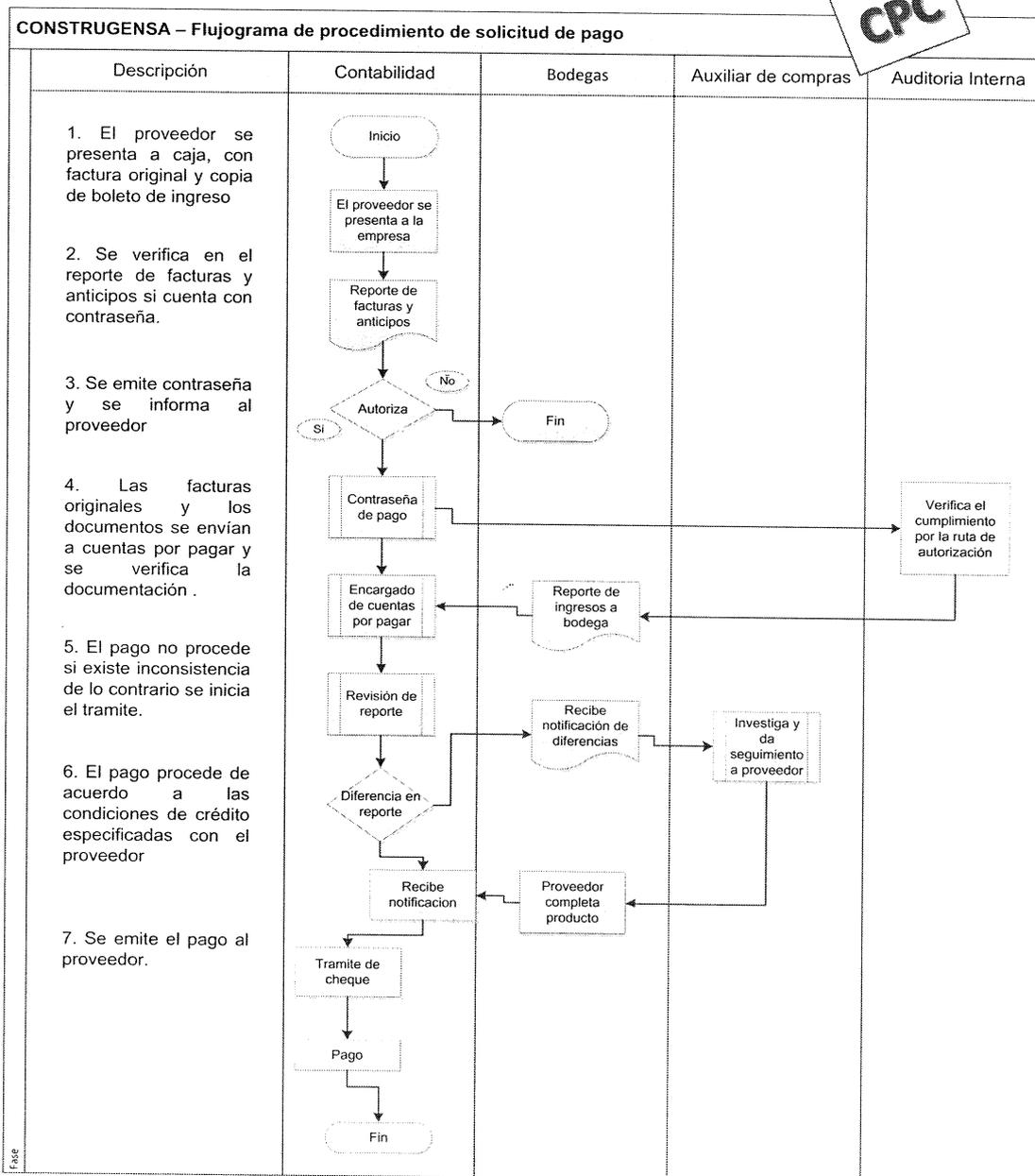
2. Flujograma del proceso de cotización para compras



**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A**  
**Flujogramas del proceso de compras**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

PT No.: FPC 2/3		
	Inicial	Fecha
Hecho	AMP	15/05/2016
Revisado	RD	18/05/2016

3. Flujograma del proceso de pago de la compra.



**CONSTRUCCIONES GENERALES, S.A.**  
**Cédula de marcas de auditoría**  
**Auditoría Operacional**  
**Al 31 de diciembre de 2015**

<b>PT No.: MC</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Fecha</b>
<b>Hecho</b>	<b>AMP</b>	<b>01/04/2016</b>
<b>Revisado</b>	<b>RD</b>	<b>03/04/2016</b>

<b>Marca</b>	<b>Descripción</b>
<b>CPC</b>	Copia proporcionada por el cliente
✓	Sí
x	No
⌘	Documentación cotejada físicamente
Ⓢ	Ingreso verificado en el sistema de compras
✕	Cumple atributo
✗	No cumple atributo

**PÚ SALQUIL & ASOCIADOS**  
**Contadores Públicos y Auditores**

**CONSTRUCCIONES GENERALES**

**SOCIEDAD ANÓNIMA**

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

## **Informe de Auditoría Operacional**

**Licenciado**

**Gustavo Godínez Guerra**

**Gerente General**

**Construcciones Generales, S.A.**

**Ciudad.**

De conformidad con nuestra propuesta de servicios, se realizó una auditoría operacional al departamento de compras de esta empresa para determinar:

Las operaciones que carecen de efectividad y no permiten el cumplimiento de las principales metas y objetivos del departamento, analizando uno a uno de los procesos que se incluyen la gestión de Compras de la empresa, 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 de campo se realizó al período comprendido del 01 de abril al 31 de mayo de 2015.

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 empresa, ni de ninguna otra dependencia de la misma. 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.

En el presente informe se describen los hallazgos e incluimos nuestras recomendaciones, las cuales tiene como propósito fortalecer y mejorar la eficiencia y eficacia en los procedimientos del departamento de compras.

### **Conclusión**

Derivado de la evaluación realizada, la empresa tiene procedimientos eficientes y eficaces asegurando el cumplimiento de los manuales de procedimientos en el departamento de compras, a excepción de los hallazgos identificados. Hasta que la empresa corrija dichos hallazgos podrá alcanzar sus objetivos operacionales satisfactoriamente.

Los manuales de procedimientos contribuyen a la eficiencia y eficacia de sus operaciones debido a que su estructura abarca los procesos más importantes y claves para sus operaciones, lo cual facilita el realizar sus actividades.

Así mismo cuenta con formas impresas con lo cual se puede documentar y soportar todas las compras realizadas por la empresa, dejando como evidencia que se utilizan de manera adecuada y oportuna.

Se establecen líneas de mando, responsabilidades y las autorizaciones adecuadas al rango del personal que labora para dicho departamento.



Juan José Alvarado  
Colegiado No.8888

30 de junio de 2016

## **Informe de Control Interno**

### **1. Hallazgo: Inadecuada segregación de funciones**

De acuerdo a la revisión efectuada de las funciones del personal que interviene en el proceso de compras se observó que existe una inadecuada segregación de funciones, debido a que las personas de bodega y del departamento de compras realizan funciones en el seguimiento de las órdenes de compras, lo cual es un procedimiento que debe realizar los gestores de compras.

#### **Causa**

En el procedimiento de compras el gestor de compras elige la mejor opción de compra entre las respuestas enviadas por los proveedores. Esta situación se presenta debido a que la mayoría de compras son consideradas que pueden ser negociados por una persona capacitada como el gestor de compras.

#### **Efecto**

El riesgo de esta situación provoca que el gestor al realizar las compras no evalúe correctamente los siguientes aspectos como calidad, tiempo de entrega o precio del producto y conlleve a adquirir algún tipo de factor desfavorable en los aspectos mencionados.

#### **Comentarios de la administración:**

Se verificará que se respeten cada una de las atribuciones del personal para cumplir de manera adecuada lo establecido en los procedimientos y que cada empleado cumpla las funciones que le corresponden.

#### **Recomendación**

Que el personal del departamento de compra y bodega pueda cumplir de manera adecuada; lo indicado en los procedimientos establecidos en la empresa en cuanto al departamento de compras, con relación a los niveles de autorización, previo a la adquisición del producto para evitar riesgos y mantener la eficacia e integridad de dicho procedimiento.

## **1. Hallazgo: No existen indicadores de la gestión de las operaciones de compras**

Se determinó que no existen indicadores de desempeño internos, porque en 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.
- No se encontraron planes de acción para la pronta implementación de indicadores de desempeño.

### **Causa**

Falta monitoreo y supervisión por parte del jefe de compras, debido a que no existe una estadística de cumplimiento laboral; no 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 de la administración:**

La gerencia tiene planeado trabajar junto a cada área y procedimiento de compras para realizar un análisis de los índices de desempeño y se ha comprometido a dar seguimiento y motivar al personal para su cumplimiento eficaz y eficiente.

### **Recomendación**

Que la administración de la empresa pueda considerar la necesidad de la implementación de los indicadores de desempeño interno y generar los planes de acción necesarios.

### **3. Hallazgo: Incumplimiento de los procesos de compras**

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

De la prueba realizada sobre 15 órdenes de compra, se identificaron 6 casos donde no se cotizó, y no se realizó contrato. Existen procedimientos vigentes, que se deben informar a cada uno de los colaboradores de la empresa, con el fin de que sean transmitidas y se respeten los procedimientos establecidos, obligando a cada una de las dependencias a planificar cada una de sus actividades.

#### **Causa**

Los procedimientos no se cumplen al 100%, debido a que los usuarios y gestores de compras permiten el desvío del proceso, esto ocurre por el desconocimiento de los mismos, lo cual incide en que incremente el número de transacciones que puedan estar afectando todo el procedimiento de compras.

#### **Efecto**

El proceso actual no se cumple por una mala planificación de parte de las dependencias del departamento de compras, entre los gestores, bodegueros y proveedores, provocando que el proceso de compras se esté incumpliendo dejando de documentar adecuadamente las compras y que se pueda llegar a realizar compras innecesarias y aumento de inventario de insumos y materiales.

#### **Comentario de la administración:**

La administración indicó que existe proveedores con los cuales se ha tenido relación comercial desde el inicio de operaciones de la empresa, por eso en ocasiones no se cotiza con todos los proveedores, sino que se envía directamente la orden de compra.

Así mismo no se han realizado contratos porque por comprar de inventario, sino solo por los servicios recibidos, 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**

Que se cumpla con todos los procedimientos de documentación de las compras de acuerdo a lo establecido para el departamento de compras, sin excepciones, pues ello puede ocasionar irregularidades en cuanto a que no exista supervisión de manera oportuna, incurriendo en fraudes o actos ilícitos dentro de la empresa, afectando la operación y el desarrollo de las actividades del departamento, en caso de incumplimientos de dichos procedimientos.

### **4. Hallazgo: Duplicidad de funciones entre ingreso y el gestor de compras**

Se determinó en el procedimiento de compras la duplicidad de funciones en relación a la recepción de la factura por parte del proveedor. Esto se evidencia específicamente en el procedimiento en el cual el gestor de compras autoriza la factura cuando esta ya fue revisada según los procesos establecidos para su recepción y trámite de pago.

### **Causa**

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

### **Efecto**

No se delimitan las funciones en el momento de la recepción de facturas por servicios y compras así como crear mecanismos para que los sistemas informáticos se comuniquen disminuyendo el riesgo de duplicidad de registros.

**Comentario de la administración:**

La administración aceptó responsabilidad que en ocasiones el personal no realiza actividades que le corresponde, por lo que indicó que le dará seguimiento a dicha situación.

**Recomendación**

Realizar las gestiones necesarias por parte del personal del departamento de compras, verificando el adecuado cumplimiento del proceso, y así eliminar los pasos repetitivos en las partes indicadas para así fortalecer la eficiencia del procedimiento del departamento de compras y con esto obtener una mejora operativa.

**5. Hallazgo: Optimización en los tiempos de realización en las actividades del proceso de compras**

Se identificó que no se emplea el tiempo adecuado durante todo el proceso de compra retardando así la adquisición del abastecimiento para la empresa.

**Causa**

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

**Efecto**

El gestor de compras es el responsable de elegir la mejor opción y sus niveles autorización según las normas y procedimientos de la empresa. No se justifica el tiempo empleado actualmente debido que la persona responsable de llevar a cabo el proceso de compras.

Se considera que las actividades se realizan inmediatamente luego de la recepción de la mercadería, se tiene que revisar, elaborar la constancia y entregar la factura sellada al proveedor, en el mismo momento de la entrega del producto. Las actividades podrían reducir tiempo por las revisiones, validaciones y/o autorizaciones e información para gestionar la compra.

**Comentario de la administración:**

La administración reconoce que no existe control adecuado en el tiempo en el que se completa todo el proceso de la compra, debido a que no se supervisa su funcionamiento y al personal que en ella labora.

**Recomendación**

Revisar las normas y políticas del procedimiento de compras actuales por parte de la administración de la empresa para reducir el tiempo de entrega de la mercadería por parte del proveedor de 15 a 5 días mínimos u 8 días máximo y así lograr eficacia y eficiencia en el departamento.

**6. Hallazgo: Inexistencia de Flujogramas**

La administración no cuenta con flujogramas de ningún área, por lo que no puede delimitar responsabilidades en cada fase de los procedimientos del departamento de compras. Además no existe definición de la información debido a que no se presentaron flujogramas de las operaciones porque no han sido elaborados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**Causa**

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

**Efecto**

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

**Comentario de la administración:**

El gerente general indicó que se tiene flujogramas sin embargo éstos no se ajustan a las necesidades de la empresa y por lo que se encuentra en un proceso de actualización.

**Recomendación**

Como contenido del diagnóstico presentado, se elaboraron flujogramas del procedimiento de compras, por lo que se sugiere adaptarlos como vigentes a la fecha.

## CONCLUSIONES

1. El conocimiento previo que se obtiene de la empresa, es la base principal para el desarrollo de la planificación de la auditoría, lo cual combinado con el conocimiento y la experiencia del Contador Público y Auditor permite determinar los procedimientos de auditoría más adecuados para el desarrollo de la misma, de tal forma que se realiza eficientemente, ya que con el apoyo del profesional, la empresa puede identificar las áreas de mejora en sus procedimientos.
2. El departamento de compras representa un área importante dentro de la estructura de la empresa objeto de estudio, razón por la cual su administración requiere de personal responsable y calificado, ya que los errores y deficiencias son inherentes en sus procedimientos. Las deficiencias y los errores en las operaciones en las compras, son comunes en las empresas donde no se cuenta con políticas y procedimientos definidos y acorde a sus necesidades.
3. Existen procedimientos en el departamento de compras que no están ajustados a las necesidades de la empresa, lo cual conlleva en aplicar de manera inadecuada dichos procedimientos y no apoyan al cumplimiento de los objetivos de eficiencia y eficacia.
4. Los manuales de normas y procedimientos, son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para llevar una secuencia lógica de las transacciones aplicables a la empresa y las cuales sirven como guía para la adecuada aplicación de los procedimientos generales, ya sea para la emisión de informes y estados financieros, además constituyen una de las herramientas con que cuentan las empresas para facilitar el desarrollo de sus funciones operativas, financieras y administrativas.

## RECOMENDACIONES

1. El Contador Público y Auditor, debe obtener el conocimiento necesario acerca de las operaciones, manuales y políticas del área a auditar y de todo el entorno en el que opera la empresa para la cual realiza la auditoría, esto le permitirá identificar eventos o transacciones que a su juicio tengan un efecto importante sobre las operaciones de dicha empresa y consecuentemente podrá enfocar los esfuerzos de la auditoría eficientemente.
2. Debido a la importancia que tiene el departamento de compras dentro de la estructura de la empresa, se debe considerar el promover la capacitación constante del personal que se encuentra a cargo de las operaciones del departamento y con ello, lograr cumplir los objetivos de eficiencia y eficacia en las operaciones que tiene a cargo el personal.
3. La empresa deberá considerar realizar por lo menos una vez al año una revisión y actualización de todas sus políticas, procedimientos y manuales del departamento de compras con la finalidad de que los mismos contribuyan para mejorar el manejo de dicho departamento, logrando así la eficacia y eficiencia en cada uno de sus procedimientos establecidos.
4. Debido a que los manuales, normas, procedimientos y políticas son una guía para desempeñar las correctas funciones del usuario, éste debe realizarse con la adecuada supervisión y así mismo ser actualizado constantemente para que pueda apoyar a realizar las operaciones de manera adecuada, para que se refleje en la eficiencia y eficacia de resultados, y por ello se podrán observar en los informes de información financiera y administrativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Catacora Carpio, Fernando. Sistemas y Procedimientos Contables. 1ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de Venezuela, S.A. 2008. 258 págs.
2. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio. Decreto 2-70 y sus Reformas. Guatemala 296 págs.
3. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario. Decreto No. 6-91 y sus reformas.
4. Congreso de la República. Ley de Actualización Tributaria Decreto No. 10-2012.
5. Coopers y Lybrand e Instituto de Auditores Internos, Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Informe Coso, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Juan Bravo, 3ª. 28006 Madrid. 420 págs.
6. Días Bravo, Arturo. Derecho Mercantil: generalidades, el acto del comercio, la empresa, la competencia mercantil, las sociedades mercantiles. Volumen 1. Segunda Edición. IURE Editores 2012. 346 páginas.
7. Enrique Peralta Azurdía, Jefe del Gobierno de la República de Guatemala, Código Civil. Decreto Ley No. 106 y sus reformas. Guatemala 296 págs.
8. Estupiñán Gaitán Rodrigo, Auditoría Financiera, Aplicaciones de cédulas de Auditoría. Colombia 2010. 385 Págs.
9. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Auditoría Operacional, Edición 2005, México D.F. 169 págs.

10. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad. Edición 2013, México D.F. 2010. 1080 págs.
11. López M. Eugenio Luis, Prácticas de oficina, organización, empresas, Editorial McGrawHill, 4ª. Edición, 2010, págs. 280.
12. Mas J., Ramio C. y Ramio C. La Auditoría Operativa en la Práctica. Alfa Omega y Marcombo. 2012, 416 págs.
13. Mc Graw Hill James A., Neuwirth, Cashin Paul y Levy, John F, El Manual de Auditoría. 5a. Edición México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. 302 págs. 2010.
14. The Institute of Internal Auditors, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, Edición 2016. 104 págs.