

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

**"AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE VENTAS
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS
Y COSMÉTICOS FEMENINOS"**

TESIS

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

POR

MARÍA NOEMÍ HIDALGO MORALES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2018

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
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. Marlos Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemática-Estadística	Lic. Jorge Leonel Letrán Talento
Contabilidad	Lic. Erick Roberto Flores López
Auditoría	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín
Secretario	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas
Examinador	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

Guatemala, 07 de mayo de 2018

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

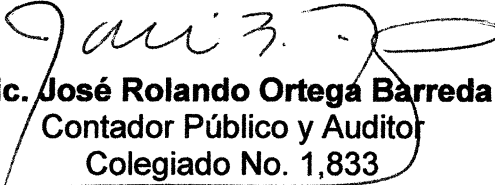
Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación de esa Decanatura recaída en mi persona, según Dictamen-Auditoría No.453-2017 de fecha 30 de Noviembre de 2,017, he procedido a asesorar el trabajo de tesis elaborado por la estudiante **María Noemí Hidalgo Morales** denominado **“Auditoría Operacional al Departamento de Ventas de una Empresa Comercializadora de Joyas y Cosméticos Femeninos”**, el cual deberá presentar para someterse al Examen Privado de Tesis previo a optar al título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

En dicho trabajo la estudiante identificada anteriormente, desarrolla con bastante propiedad los aspectos de mayor relevancia del tema indicado, habiendo cubierto los contenidos básicos trazados en su plan de investigación.

Por lo anterior, recomiendo que el presente trabajo sea sometido al proceso de Examen Privado de Tesis, ya que reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y estimo que es un buen aporte para estudiantes, profesionales y para todos aquellos interesados en conocer sobre el tema en mención.

Atentamente,


Lic. José Rolando Ortega Barrera
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 1,833

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 074-2018
Guatemala, 05 de octubre de 2018

Estudiante
MARÍA NOEMÍ HIDALGO MORALES
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 23-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de septiembre de 2018, que en su parte conducente dice:

“CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría y de Administración de Empresas en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante:

Tema de Tesis:

MARÍA NOEMÍ HIDALGO MORALES	AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y COSMÉTICOS FEMENINOS
-----------------------------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A DIOS
Por su amor y misericordia; por ser mi señor, guía y proveedor. Sin Él, nada puedo hacer.
- A MIS PADRES
Rubén Hidalgo y Mabel de Hidalgo. Gracias por cada día de amor, esfuerzo, trabajo, sacrificio y buen ejemplo durante mi vida. Este triunfo también es de ustedes.
- A MI MEJOR AMIGO Y COMPAÑERO DE VIDA
Carlos Alfredo Lemus, gracias por no dejarme rendir aún en los momentos más difíciles. Por compartir mis logros, apoyarme y amarme cada día. También te amo.
- A MI HIJA
Natalia Lemus, eres la mejor razón para culminar cualquier camino por difícil que sea. Esto es tan solo una muestra de que puedes lograr todo lo que te propongas.
- A MI ABUELITA
Lolita de Hidalgo, por su ejemplo de amor y nobleza.
- A MIS HERMANOS
Chaly, Raúl, y Leslie, por su ejemplo de superación, esfuerzo y dedicación.
- A MI SUEGRA
Marina Lemus, por el apoyo hacia mi carrera y mi familia.
- A MI AMIGO Y PASTOR
Rev. Gian Carlo Villatoro, gracias por todos los consejos, oraciones y apoyo incondicional.
- A MI FAMILIA
Por sus buenos deseos y bendiciones en todo momento.
- A MIS AMIGOS
Sé que cuento incondicionalmente con cada uno. Gracias por alegrarme la vida con su compañía.
- A MI ASESOR
Lic. José Rolando Ortega, gracias por su orientación.
- A LA FACULTAD DE CC EE
Por brindarme la formación académica necesaria para convertirme en profesional.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
Por su legado de más de trescientos años y por darle la oportunidad a la población guatemalteca de formarse como profesionales y líderes para el país.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y COSMÉTICOS FEMENINOS

1.1	Definición de empresa	1
1.2	Formas de constitución de las empresas	2
1.3	Clasificación de las empresas	3
1.4	Antecedentes de la empresa comercializadora de joyas y cosméticos femeninos	7
1.5	Estructura organizacional	8
1.6	Principales operaciones de las empresas que comercializan joyas y cosméticos femeninos	9
1.7	Marco legal	10
1.7.1	Constitución Política de la República de Guatemala	11
1.7.2	Código de Comercio (Decreto 2-70 y reformas)	11
1.7.3	Código de Trabajo (Decreto No. 1441 y reformas)	11
1.7.4	Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo (Decreto 76-78)	12
1.7.5	Ley de Bonificación Anual para trabajadores del Sector Privado y Público (Decreto 42-92)	12
1.7.6	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- (Decreto No. 295)	12
1.7.7	Código Tributario (Decreto 6-91 y reformas)	12
1.7.8	Ley de Actualización Tributaria (Decreto No. 10-2012 y reformas)	13
1.7.9	Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92 y reformas)	13
1.7.10	Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008)	14
1.7.11	Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto No. 37-92)	14

1.7.12 Ley de Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98)	15
1.7.13 Otras Leyes Aplicables	15

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE VENTAS

2.1	Definición	17
2.2	Objetivos	17
2.3	Importancia	17
2.4	Estructura organizacional	18
2.5	Funciones	18
2.5.1	Gerente de mercadeo y ventas	18
2.5.2	Departamento de publicidad	19
2.5.3	Vendedores	20
2.5.4	Departamento de mercadeo	20
2.6	Operaciones relacionadas con el departamento de ventas	21
2.6.1	Servicio al cliente	22
2.6.2	Mercadeo (Marketing)	23
2.6.3	Comercio electrónico (E-Commerce)	24
2.7	Riesgos aplicables al departamento de ventas	26
2.7.1	Lineamientos	26
2.7.2	Conocimiento del cliente	27
2.7.3	Relacionamiento del cliente	28
2.7.4	Entrega de los productos	30
2.7.5	Facturación de las ventas	31
2.7.6	Recaudo de las ventas	32
2.7.7	Monitoreo	32

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1	Definición de auditoría operacional	34
3.2	Definición de operaciones	34
3.3	Metodología de la auditoría operacional	34
3.3.1	Familiarización	35
3.3.2	Investigación y análisis	36
3.3.3	Diagnóstico	38
3.4	Informe	39
3.4.1	Naturaleza del informe	39
3.4.2	Estructura del informe	40
3.4.3	Evaluación y efecto de los problemas	40
3.4.4	Responsabilidad del auditor operacional	41
3.4.5	Forma	41
3.4.6	Recomendaciones prácticas para elaborar el informe	41
3.5	Objetivo de la auditoría operacional	42
3.6	Alcance para realizar una auditoría operacional	43
3.7	Participación del Contador Público y Auditor	43
3.8	Aplicación de la auditoría operacional	44
3.9	Características de la auditoría operacional	45
3.10	Limitaciones de la auditoría operacional	45
3.11	Necesidad de la auditoría operacional	46
3.12	Importancia de la auditoría operacional	47
3.13	Frecuencia de la auditoría operacional	48
3.14	Diferencia entre auditoría operacional y auditoría financiera	48
3.15	Papeles de trabajo de una auditoría operacional	49
3.15.1	Definición	49
3.15.2	Contenido	49
3.15.3	Objetivos	50

3.15.4 Requisitos	51
3.15.5 Estructura de las cédulas de auditoría	51
3.15.6 Clasificación	52
3.15.7 Índices	53
3.15.8 Marcas de auditoría	54
3.15.9 Propiedad de los papeles de trabajo	55

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y COSMÉTICOS FEMENINOS (CASO PRÁCTICO)

4.1 Antecedentes de la empresa	56
4.1.1 Visión	56
4.1.2 Misión	56
4.1.3 Valores	57
4.1.4 Estructura organizacional	57
4.2 Solicitud de auditoría operacional	58
4.3 Propuesta de servicios profesionales	59
4.4 Aceptación de la propuesta de servicios profesionales	62
4.5 Índice de papeles de trabajo	63
4.5.1 Cédula de marcas	64
4.5.2 Cédula de diagramas de flujo	65
4.6 Programa general para el desarrollo de la auditoría operacional al departamento de ventas	66
4.7 Fase de familiarización	70
4.7.1 Visita a las instalaciones	70
4.7.2 Estudio ambiental	72
4.7.3 Evaluación de la gestión administrativa	73
4.8 Planificación de la Auditoría Operacional al Departamento de Ventas	85

4.8.1	Objetivo	86
4.8.2	Alcance	86
4.8.3	Antecedentes del negocio	86
4.8.4	Actividad principal	86
4.8.5	Identificación de áreas críticas	86
4.8.6	Cronograma de actividades	87
4.8.7	Personal clave del área de ventas de la empresa, para el desarrollo del trabajo	88
4.8.8	Personal clave del equipo de auditoría asignado para desarrollo del trabajo	88
4.8.9	Cálculo de tiempo a invertir para la determinación de honorarios	89
4.9	Fase de investigación y análisis	90
4.9.1	Papeles de trabajo	90
4.10	Fase de diagnóstico	118
4.11	Informe de la Auditoría Operacional	124
	CONCLUSIONES	136
	RECOMENDACIONES	137
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Organigrama de una empresa comercializadora de joyas y cosméticos femeninos	9
Figura No. 2 Principales operaciones que realizan las empresas comerciales	10
Figura No. 3 Estructura organizacional de un departamento de ventas	18
Figura No. 4 Organigrama de Comercializadora Élite, S. A.	56
Figura No. 5 Organigrama del departamento de Mercadeo y Ventas	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Lineamientos	26
Tabla No. 2 Conocimiento del cliente	27
Tabla No. 3 Relacionamiento con el cliente	28
Tabla No. 4 Entrega de los productos	30
Tabla No. 5 Facturación de las ventas	31
Tabla No. 6 Recaudo de las ventas	32
Tabla No. 7 Monitoreo	32

INTRODUCCIÓN

La empresa comercializadora de joyas y cosméticos femeninos objeto de estudio, fue constituida en el año 2000 con el propósito de distribuir cosméticos finos de marcas reconocidas y joyas de fantasía por mayor y al detalle.

Durante su existencia, se ha caracterizado por ofrecer productos de excelente calidad con precios competitivos en el mercado y una muy buena atención y servicio al cliente. Para ocuparse de la parte de distribución en el mercado se creó el Departamento de Ventas el cual se encarga de la cobertura total y abastecimiento de los locales comerciales. Se trabaja en conjunto con otros departamentos para lanzamiento de nuevos productos, promociones y ofertas. Tiene la facultad de contratar el personal que considere necesario para la correcta función del mismo.

En la actualidad, las necesidades han aumentado y se precisa adecuar el funcionamiento del departamento de ventas al nivel de operaciones y desarrollo que se desea alcanzar, así que para lograr estos objetivos se hace necesaria una auditoría operacional, en la cual se evalúen los procesos, procedimientos, controles y desempeño de acuerdo a los objetivos de la gerencia.

Una auditoría operacional la realiza un Contador Público y Auditor, examinando ciertos aspectos administrativos para hacer recomendaciones con las que se pueda incrementar la eficacia en las operaciones del negocio. Debido a esto, se ha considerado de suma importancia la investigación del tema denominado “AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y COSMÉTICOS FEMENINOS” con el objetivo de dar a conocer la metodología general para la realización de una auditoría operacional y la aplicación de ésta en un caso práctico.

El desarrollo de esta tesis se realiza en cuatro capítulos, en los que se resaltan los puntos más importantes de una auditoría operacional al departamento de ventas de

una empresa comercializadora de joyas y cosméticos femeninos, realizada por un Contador Público y Auditor como Consultor.

En el capítulo I, se definen conceptos generales del tema, formas de constitución y clasificación de las empresas comercializadora de joyas y cosméticos, antecedentes, estructura organizacional y marco legal.

El desarrollo del capítulo II, abarca el tema del departamento de ventas, definición, principales objetivos, importancia, estructura organizacional, funciones, operaciones relacionadas y riesgos aplicables al mismo.

El capítulo III profundiza en la materia de la auditoría operacional, metodología aplicable, definiciones de términos, clasificación, objetivo, alcance, aplicación, características y limitaciones. Además de la participación del contador público y auditor en la realización de la misma, los estándares para la práctica y los papeles de trabajo a utilizar.

El caso práctico de una auditoría operacional al departamento de ventas en una empresa comercializadora de joyas y cosméticos femeninos se expone en el capítulo IV.

En la tesis realizada se logró comprobar la hipótesis planteada al inicio de la investigación, demostrando que las causas por las cuales no ha sido efectivo el proceso de ventas son: la falta de adecuados controles y políticas de procedimientos por lo cual no se han detectado algunas deficiencias ni identificado las áreas de mejora.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones con las que se pretende brindar soluciones y una mejora a los procesos de ventas que actualmente realiza la empresa y se adjuntan las referencias bibliográficas en las que se apoya la investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y COSMÉTICOS FEMENINOS

1.1 Definición de empresa

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios”. (3:12)

De conocimiento general se sabe que una empresa es todo esfuerzo organizado que se emprende con el propósito de generar riqueza, término que incluye bienes y servicios. El empresario que establece la empresa, invierte capital, terreno y potencial humano, proporcionalmente con las actividades esenciales y necesarias para una producción continua de bienes y servicios.

Existen varias razones que pueden motivar a una persona o grupo de personas a emprender una actividad independiente, entre ellas se mencionan:

- Capacidad de emprendimiento
- Superación personal.
- Proyecto familiar
- Escasa oferta de empleo

La empresa debe contribuir en la sociedad a su progreso, crecimiento y desarrollo.

En resumen, una empresa es la unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

1.2 Formas de constitución de las empresas

Para iniciar actividades, una empresa debe pasar por distintas fases iniciando con la constitución de la misma, para ello debe considerar aspectos importantes, como lo son:

- Cantidad de socios y grado de responsabilidad de cada uno
- Capital inicial
- Tipo de actividad mercantil
- Ubicación física
- Aspectos contables

En Guatemala, el Código de Comercio Decreto 2-70 estipula la forma jurídica que se debe adoptar para la constitución de una empresa, dice lo siguiente:

“Artículo 1. Aplicabilidad. Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil. (3:2)

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

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

1.3 Clasificación de las empresas

Las empresas pueden clasificarse en distintas categorías según la finalidad que conlleve, puede ser por el número de empleados, ingresos por venta anual, valor de activos, constitución legal y actividad mercantil. Pero para efectos de este estudio se hará la clasificación de la siguiente manera:

a) Por el tamaño:

La clasificación de las empresas MIPYME en Guatemala, se encuentra contemplada en el Acuerdo Gubernativo 211-2015 de fecha 21 de septiembre de 2015. En este se estipula que el tamaño de las empresas tendrá como variables el número de trabajadores y las ventas anuales expresadas en salarios mínimos de actividades no agrícolas.

<u>Tamaño</u>	<u>Empleados</u>	<u>Ventas anuales en salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas</u>
Micro empresa	1 - 10	1-190
Pequeña	11 – 80	191-3700
Mediana	81 – 200	3701-15420
Grande	201 en adelante	15,420 en adelante

b) Por su constitución legal:

b.1) La sociedad colectiva: es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

b.2) La sociedad en comandita simple: es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las

obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación.

b.3) La sociedad de responsabilidad limitada: se compone de varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que además de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.

b.4) La sociedad anónima: “Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A. La denominación podrá contener el nombre de un socio fundador o los apellidos de dos o más de ellos, pero en este caso, deberá igualmente incluirse la designación del objeto principal de la sociedad”. (3:16)

b.5) La sociedad en comandita por acciones: “Es aquélla en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima. Las aportaciones deben estar representadas por acciones”. (3:37)

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

c.1) Empresas estatales: son todas aquellas que pertenecen al Estado, sea éste nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo ya sea de modo total o parcial.

El criterio para determinar si una empresa se considera pública o no, se determina por el control que el Estado tenga sobre el proceso de toma de decisiones. El elemento crucial en la empresa pública es la capacidad del Estado para ejercer presión política directa en la compañía. El accionista mayoritario es el Estado.

c.2) Empresas privadas: “son aquellas empresas donde el capital es privado, éstas pueden ser nacionales o transnacionales y su fin es el lucro y se dividen dependiendo del giro o actividad que realizan, pudiendo mencionar:” (1:66)

c.2.1) Industriales: aquellas en las cuales la actividad esencial es la producción de bienes mediante la extracción de materias primas, las cuales se dividen en:

- Primarias: todas aquellas que explotan los recursos naturales renovables como no renovables, en este tipo tenemos:
 - Extractivas: tienen como único fin explotar los diversos recursos naturales, como las mineras, pesqueras, madereras, petroleras, etc.
 - Mineras: trabajan en la extracción, producción y comercialización de los recursos minerales no renovables con el fin de obtener beneficios económicos. Este sector tiene fuertemente orientadas sus ventas al extranjero, siendo Chile el mayor productor y exportador de cobre, nitrato y litio, además de ser el mayor productor mundial de yodo.
 - Pesqueras: son las ligadas a la extracción y explotación de las riquezas del mar y comprenden todas las actividades destinadas a capturar, cazar, segar, poseer, recolectar, conservar y utilizar todas las especies hidrobiológicas que tienen el mar como fuente de vida.
 - Agropecuarias: este sector está constituido por dos actividades la agrícola y la ganadera o pecuaria, las cuales están constituidas por una actividad primaria

productora la cual puede llevarse a cabo en la tierra o no y una actividad secundaria de elaboración o transformación que puede llevarse a cabo en cualquier otro lugar, en este sector tiene espacio la producción de hortalizas, cereales, frutas, viñas y ganadería. La ganadería se refiere netamente a la actividad de criar animales para su posterior venta o fecundación para su venta.

- Silvícolas: éstas tienen como fin explotar y cosechar los bosques nativos como plantaciones, regenerar y proteger los bosques, tanto como para recolectar sus productos como también realizar actividades de forestación, plantación, replante, conservación de bosques y zonas forestadas.

- Secundarias: son las siguientes

- Manufactureras: todas aquellas que tienen como fin elaborar o convertir materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, con la finalidad de trazarlos en el mercado nacional o internacional y dentro de éstas tenemos: Empresas que producen bienes de producción, éstas tienen como fin satisfacer la demanda de empresas de consumo final, y Empresas que producen bienes de consumo final, las que se alimentan de las empresas que producen bienes de producción.
- De Construcción: son todas aquellas que realizan obras públicas y privadas, como la construcción de calles, carreteras, casas, edificios, etc.

c.2.2) Empresas comerciales: son aquellas que se dedican al acto propio de comercio y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren el productor y el consumidor. Entre las funciones podemos mencionar:

- La compra y permuta de cosas muebles, hechas con ánimo de venderlas, permutarlas o arrendarlas.

- La compra de un establecimiento comercial.
- Las empresas de transporte por tierra, mar, ríos o vías navegables.
- Las empresas de depósitos de mercadería, provisiones o suministros, las agencias de negocios.
- Las empresas de espectáculos públicos.
- Las empresas comercializadoras de joyas y cosméticos femeninos.

c.2.3) Empresas de servicio: son todas aquellas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro.

Se denominan de servicios porque tienen por principal función el ofrecimiento de una actividad en pro de la satisfacción de las necesidades de un público a cambio de una contraprestación; las empresas de servicios ofrecen un servicio intangible y pueden ser públicas o privadas.

1.4 Antecedentes de la empresa comercializadora de joyas y cosméticos femeninos

La empresa comercializadora de joyas y cosméticos se define como la que se dedica a la compra, venta y distribución de joyas de fantasía fina y cosméticos de marcas reconocidas con el fin de satisfacer el mercado vinculado a la moda y accesorios femeninos tanto al detalle como por mayor.

La idea es proporcionar una alternativa diferente, innovadora y económica para el mercado femenino proyectando una imagen dinámica, fresca y de tendencia. Para alcanzar esto, es necesario ofrecer:

- Productos con precios competitivos
- Alta calidad y excelente servicio al consumidor
- Fuentes de trabajo para la población

1.5 Estructura organizacional

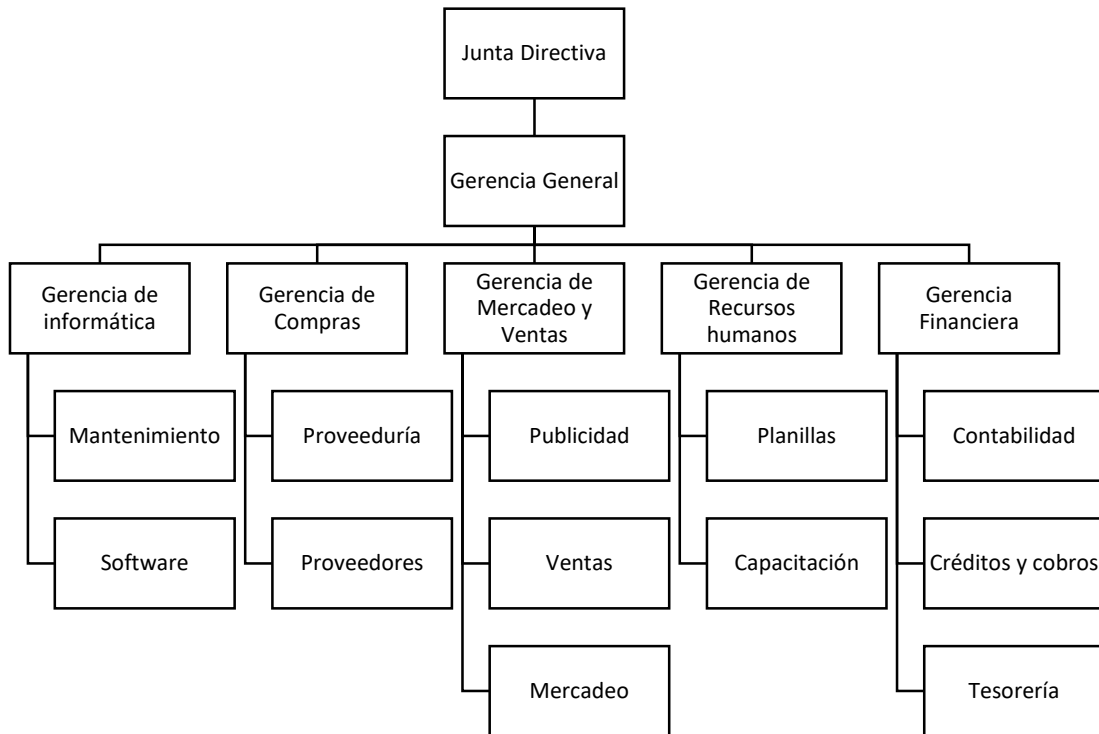
Una estructura organizacional es: “Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.
(19:26)

En otras palabras, es la forma como la empresa agrupa y reúne personas dentro de escalones jerárquicos y áreas de actividad. Sin importar el tamaño de la empresa, debe organizarse y crear una estructura que sea funcional en las actividades aplicando principios de administración para el desarrollo de las diferentes actividades como la compra de mercadería, registro de las cuentas, recursos humanos, ventas, mantenimiento de equipo de computación, seguridad y cualquier otro departamento que sea necesario crear.

Para este caso en particular se presentará la estructura de una empresa comercializadora de joyas y cosméticos femeninos dividida en las siguientes áreas o departamentos: Informática, compras, mercadeo y ventas, recursos humanos, finanzas.

Figura No. 1

Organigrama de una empresa comercializadora de joyas y cosméticos femeninos.



Fuente: elaboración propia con base en la información de empresas comerciales.

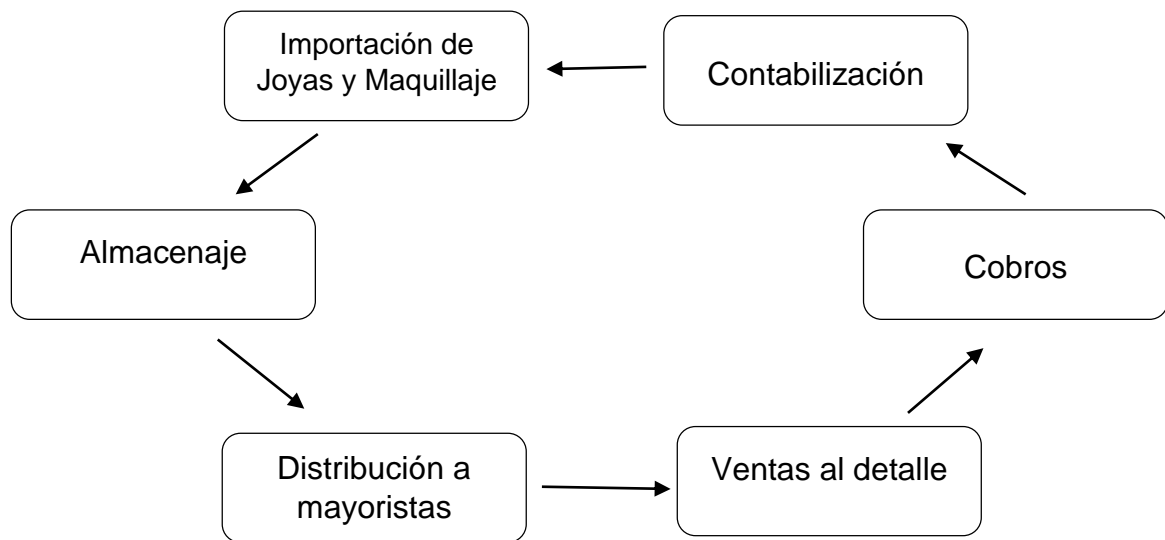
1.6 Principales operaciones de las empresas que comercializan joyas y cosméticos femeninos

En función de esta investigación, se enlistarán las operaciones básicas que realiza una empresa comercializadora de joyas y cosméticos femeninos.

- Ofrecer distintas líneas y colecciones de productos que llenen las expectativas de los clientes dedicados a la moda de accesorios femeninos.
- Importación de mercadería para la venta
- Mercadeo de los productos
- Servicio post venta

- Distribución y colocación de productos en salas de ventas
- Logística y almacenamiento
- Operaciones financieras y contables

Figura No. 2
Principales operaciones que realizan las empresas comerciales



Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de las principales operaciones de las empresas comerciales.

1.7 Marco legal

Es un conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas, o pueden ser documentos de referencia legal relacionados a la orientación legal y derechos de los contribuyentes.

Actualmente, Guatemala cuenta con un ordenamiento jurídico compuesto de legislación constitucional, internacional y ordinaria que estructura un marco jurídico

base en materia de administración pública, el cual es necesario para el funcionamiento normal de un Estado que se presenta como democrático y de derecho.

Para realizar cualquier actividad económica, se debe tomar en cuenta el marco jurídico en el cual se regulan todas las transacciones que la entidad pueda realizar, entre ellas se pueden mencionar las más importantes:

1.7.1 Constitución Política de la República de Guatemala

Norma de aplicación general que establece las garantías básicas, derechos y obligaciones de los ciudadanos guatemaltecos, organiza la estructura del estado haciéndolo responsable de la promoción del bien común de la consolidación del régimen de legalidad, seguridad, justicia, igualdad, libertad y paz; con lo cual garantiza el cumplimiento de las leyes ordinarias.

1.7.2 Código de Comercio (Decreto 2-70 y reformas)

El objetivo de este decreto, es estimular la libre empresa. Contiene las normas que regulan la actividad mercantil, desde la constitución, organización y administración de una empresa, hasta las operaciones mercantiles y contables que en ésta se realiza; formas de aportación de capital, responsabilidades, derechos y prohibiciones de los socios y administradores, clasificación de las sociedades dando un detalle o descripción de cada una de ellas, requisitos para inscripción en el registro mercantil, fusión, transformación y liquidación, entre otros. También norma lo referente a títulos de crédito como los son letras de cambio, pagaré y cheques.

1.7.3 Código de Trabajo (Decreto No. 1441 y reformas)

Este código y sus reglamentos son normas legales de orden público y a sus disposiciones se deben sujetar todas las empresas de cualquier naturaleza, así

como también todos los habitantes de la República sin distinción de sexo ni de nacionalidad, ya que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

1.7.4 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo (Decreto 76-78)

Establece que todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicio continuo o la parte proporcional que corresponda si éste no es completo.

1.7.5 Ley de Bonificación Anual para trabajadores del Sector Privado y Público (Decreto 42-92)

Establece como prestación laboral obligatoria para empleados públicos y privados, el pago de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador.

1.7.6 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS. (Decreto No. 295)

La Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, indica que éste debe procurar abarcar dentro de su campo de protección al mayor número de población trabajadora y dentro del Régimen de Seguridad Social a patronos que tengan a su servicio 3 o más trabajadores.

1.7.7 Código Tributario (Decreto 6-91 y reformas)

Este código fue creado principalmente para que las leyes de materia tributaria sean armónicas, unitarias y respeten lo preceptuado por la Constitución Política, sus normas rigen las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por

el Estado con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

Proporciona las fuentes de ordenamiento jurídico tributario y en orden de jerarquía, indica que son nulas ipso jure las disposiciones jerárquicamente inferiores a la ley que contradigan o tergiversen las normas contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, en este Código y en las demás leyes tributarias, además brinda definiciones acerca de: cómputo de tiempo, concepto y clasificación de tributos, sujetos, contribuyentes, hecho generador, extinción y responsables de las obligaciones tributarias, infracciones y sanciones, entre otros.

1.7.8 Ley de Actualización Tributaria (Decreto No. 10-2012)

Este decreto busca adecuar y sistematizar las normas tributarias con la finalidad que las mismas puedan ser aplicadas de manera simplificada, que permitan el mejor conocimiento de las mismas para el contribuyente, y otras disposiciones que le permitan a la Administración Tributaria ser más eficiente en la administración, control, fiscalización de los impuestos establecidos en dichas leyes como lo son el Impuesto sobre la renta y las reformas al Impuesto al Valor Agregado.

1.7.9 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92 y reformas)

Decreto que regula el impuesto al valor agregado, sobre los actos y contratos grabados como lo son: las ventas de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional, prestación de servicios, importación, exportación de servicios. Como en las otras leyes, ésta también establece las exenciones del mismo, plazo y forma de pago, hecho generador del impuesto, documentos obligatorios, requisitos de los documentos obligatorios, libros y registros, lineamientos para operatoria de dichos libros, entre otros.

1.7.10 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008)

Regula el pago del 1% para, las personas individuales o jurídicas y otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos.

La base imponible de este impuesto será el que sea mayor entre el monto del activo neto y los ingresos brutos, pero existe una observación muy importante la cual indica que si el activo neto es más de cuatro veces superior a sus ingresos brutos, la base imponible será el monto de los ingresos.

Además, este decreto proporciona los lineamientos a seguir para el pago del impuesto, así como también la forma de acreditarlo al Impuesto Sobre la renta.

1.7.11 Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto No. 37-92)

Regula el impuesto que tiene gravamen sobre los documentos que contienen los actos y contratos civiles y mercantiles, documentos otorgados en el extranjero que hayan de sufrir efectos en el país, documentos cuya finalidad sea comprobar pagos con bienes o dinero, documentos de pago de Aseguradoras y Afianzadoras, comprobantes de premios de loterías, retiros de fondos de las empresas, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables, recibos o documentos que respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo o en especie, entre otros. Este decreto estipula la tarifa de un tres por ciento del impuesto sobre el valor del documento, pero también proporciona un detalle de tarifas específicas para ciertos documentos.

Indica también los procedimientos a seguir para adquirir, adherir dichos timbres, así como también la fabricación, características, denominaciones, colores, vigencia caducidad, distribución y ventas de éstos.

1.7.12 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98)

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

1.7.13 Otras Leyes Aplicables

- Ley de Protección al Consumidor y Usuario (Decreto No. 06-2003)

Guatemala adquirió el compromiso de aplicar y cumplir las directrices para la protección del consumidor aprobadas por la Asamblea General de la organización de Naciones Unidas, por lo que este decreto tiene por objeto promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores y usuarios, establecer las infracciones, sanciones y los procedimientos aplicables en dicha materia. La Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor como una dependencia del Ministerio de Economía será el órgano responsable de la aplicación de esta ley.

- Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo (Decreto 58-2005)

El Estado de Guatemala ha suscrito y ratificado tratados internacionales con el compromiso de elaborar y adoptar medidas eficaces y prácticas para prevenir el financiamiento del terrorismo en el territorio nacional, así como para reprimirlo mediante el enjuiciamiento y el castigo de sus autores, de manera que se proteja la estabilidad y el orden constitucional guatemalteco.

- **Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Decreto 67-2001)**

Es obligación del Estado proteger la formación de capital, ahorro e inversión, y crear las condiciones adecuadas para promover la inversión en el país de capitales nacionales y extranjeros, para lo cual se hace necesario dictar las disposiciones legales para prevenir la utilización del sistema financiero para la realización de negocios ilegales.

CAPÍTULO II

DEPARTAMENTO DE VENTAS

2.1 Definición

Este departamento establece el contacto efectivo, generalmente personal, con el cliente con el fin de realizar la venta. No obstante, la relación cliente-empresa comienza, frecuentemente, fuera del ámbito estricto de este departamento, a través de actividades comunicativas diversas que generalmente implican el uso de publicidad. La función de ventas es el profundizar este contacto, personalizándolo y culminándolo en una compraventa repetida.

2.2 Objetivos

El objetivo del departamento de ventas es asegurar el presupuesto anual establecido para seguir siendo una empresa rentable, conseguir clientes nuevos y lograr el margen de utilidad autorizada por dirección, con un precio promedio autorizado, el cual no debe ser muy alto que disminuya las ventas, ni muy bajo que no garantice utilidad y que no conlleve un margen de ganancia elevado lo cual conlleva a que otras empresas deseen competir en los mismos canales.

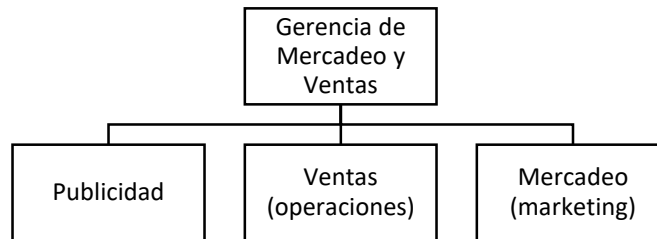
2.3 Importancia

La función de las ventas es generadora de recursos. Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es más importante para su viabilidad que la función de ventas. Todas las demás actividades están subordinadas a la función de generación de ventas.

2.4 Estructura organizacional

Figura No. 3

Estructura organizacional de un departamento de ventas



Fuente: elaboración propia con base en información obtenida del departamento de ventas

2.5 Funciones

La función principal del departamento es vender el producto al precio adecuado, de manera tal que la compañía obtenga una ganancia. Si el precio fijado es demasiado alto, podrá resultar difícil vender el producto; si es demasiado bajo, no producirá un beneficio adecuado a la compañía. Además, si el precio es alto y rinde una ganancia anormalmente alta al negocio, fomentará la entrada de gran cantidad de nuevos competidores que, al advertir las altas ganancias posibles, desearán ingresar dentro de esa rama del negocio para ser también ellos los beneficiarios de éste.

2.5.1 Gerente de mercadeo y ventas

El gerente de ventas tiene una gran responsabilidad dentro de la empresa por que el producto que ofrece es la principal fuente de ingresos, cuando el gerente cuenta con las cualidades, practica sus funciones y cuenta con las características necesarias asegura que la organización tendrá éxito.

Le reporta al Gerente General. Supervisa a los departamentos de publicidad, ventas y mercadeo.

Responsabilidades:

- Preparar planes y presupuesto de ventas
- Establecer metas y objetivos
- Calcular la demanda pronosticar las ventas
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores
- Compensación y motivación.

2.5.2 Departamento de publicidad

Un departamento de publicidad se ocupa de dirigir las campañas, coordinar todas las acciones precisas para llevarlas a cabo, controlar los presupuestos y gestionar administrativamente el área. El encargado de este departamento, le reporta al gerente de mercadeo y ventas. Debe supervisar a todos sus colaboradores.

Responsabilidades:

- Ejecutar los objetivos y programas de publicidad que la organización planifica periódicamente a fin de apoyar los objetivos de comunicación y marketing.
- Determinar el presupuesto y poner en marcha el plan de control de gastos que derivan de los programas previstos.
- Investigar todos los factores críticos para el plan de publicidad: consumidores reales y potenciales, opinión y usos del producto o servicio, competencia, tendencias sociales, económicas, culturales, etc.
- Desarrollar el procedimiento de selección de las empresas de publicidad con las que se va trabajar.
- Valorar los resultados de las campañas a fin de poder determinar en alguna medida el nivel de eficacia de las acciones realizadas, así como la eficiencia y calidad de las empresas contratadas.
- Controlar los gastos de explotación del departamento derivados de su existencia y de la ejecución de su actividad.

2.5.3 Vendedores

En la actualidad, la función del vendedor o tarea que le corresponde realizar, ya no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al cliente sino, en realizar un conjunto de actividades que le permitan lograr determinados objetivos. Los vendedores deben reportarle al gerente de mercadeo y ventas.

Responsabilidades:

- Captar nuevos clientes
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
- Lograr determinados volúmenes de venta
- Mantener o mejorar la participación en su zona de venta
- Generar una determinada utilidad o beneficio
- Contribuir a la solución de problemas
- Administrar su territorio o zona de ventas
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa

2.5.4 Departamento de mercadeo

“La mercadotecnia es la función de la empresa que se encarga de definir los clientes meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de manera competitiva y rentable” (18:32).

Comprende una serie de actividades con unos objetivos propios, pero estrechamente interrelacionados entre sí para servir a los objetivos de la empresa.

La función de la mercadotecnia consiste en el análisis, planificación, ejecución y control de acciones y programas destinados a realizar intercambios, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos y la satisfacción del consumidor. El encargado de mercadeo, reportará directamente al gerente de mercadeo y ventas.

Responsabilidades:

- La investigación de mercado
- Decisiones sobre el producto
 - Variedad
 - Calidad
 - Diseño
 - Marca
 - Envase y características
- Decisiones de precio
- Distribución o plaza
- Promoción
- Venta
- Posventa

2.6 Operaciones relacionadas con el departamento de ventas

En una organización cada función de negocios ejerce una influencia potencial sobre la satisfacción al cliente. Todos los departamentos necesitan pensar en el cliente y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de él. Hay muchos aspectos los cuales no controla mercadeo y ventas como contratar personal, determinar honorarios, establecer tarifas etc. Pero sí debe trabajar a través de otros departamentos como finanzas, personal, tecnología, etcétera para dar forma a los determinantes cruciales de la satisfacción del cliente.

Del mismo modo en que las ventas hacen énfasis en el punto de vista del cliente, otros departamentos se lo dan a la importancia de sus funciones. Inevitablemente, los departamentos definen los objetivos y problemas de la compañía desde su punto de vista. Como resultado, los conflictos de interés son inevitables.

2.6.1 Servicio al cliente

Un representante de servicio al cliente es la persona que se encarga de proporcionar a los usuarios información y soporte con relación a los productos o servicios que la empresa en la que trabaja comercializa. Además, es quien se encarga de canalizar las quejas, reclamos y sugerencias.

Por lo regular, la gestión de servicio al cliente se realiza vía telefónica, pero también el proceso se puede gestionar por correo electrónico, redes sociales, portales de internet o de manera personal, en la tienda o punto de servicio al cliente.

Un representante de servicio al cliente normalmente tiene las siguientes responsabilidades:

a) Maneja conflictos

El encargado o responsable de esta área tiene el deber de recibir todas las quejas, sugerencias o reclamos de los clientes, registrarlas y canalizar las. En algunos casos, su labor puede extenderse a subsanar el daño causado por la empresa, en caso de que haya evidencias o causas perfectamente definidas. Es clave que al finalizar cada contacto el cliente esté satisfecho con la atención brindada.

b) Asiste a ventas

Un representante de servicio al cliente puede informar sobre los productos y servicios de la empresa, aunque no pertenezca al área de ventas. Por ejemplo: si un cliente llama porque tiene dudas acerca de un producto o servicio, el representante puede dar los detalles u ofrecer uno nuevo, de acuerdo a su necesidad.

El hecho de estar en contacto directo con un cliente permite enormes posibilidades para motivar las ventas cruzadas o realizar recomendaciones sobre promociones o nuevos productos o servicios.

c) Gestiona tareas generales

Una persona que ocupe este puesto puede resolver también tareas administrativas como responder llamadas y correos electrónicos, transferirlas en caso de ser necesario o servir de intermediario entre el equipo técnico y el cliente.

Un representante de servicio al cliente asume un amplio tipo de responsabilidades y la definición específica del tipo de responsabilidades dependerá del rubro al cual se dedique la organización, por ejemplo:

- Ingresar registros de nuevos clientes
- Tomar reclamos, quejas y sugerencias
- Coordinar y reservar citas
- Atender consultas de balances o estados de cuenta
- Dar información sobre horarios de atención y disponibilidad de productos o servicios

2.6.2 Mercadeo (Marketing)

Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

La dirección de marketing es la encargada de planificar la acción comercial y definir la filosofía de actuación para con el mercado. Para su desarrollo además de recurrir

a la investigación del mercado, de la competencia, el entorno y el consumidor-comprador, emplea los instrumentos de marketing conocidos como:

- El producto
- El servicio
- El precio
- Distribución y la comercialización
- La comunicación

2.6.3 Comercio electrónico (E-Commerce)

También conocido como e-commerce, negocios por internet o negocios online, es una red de compra-venta de productos y servicios por medios electrónicos.

“Toda transacción comercial (producción, publicidad, distribución y venta de bienes y servicios) realizada tanto por personas, empresas o agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales” (2:4)

a) Características el comercio electrónico

- Uso intensivo de las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación)
- Registro de las transacciones en forma digital
- La impersonalidad de las relaciones entre los participantes de la operación comercial
- El surgimiento de mercados electrónicos en espacios virtuales
- Uso de medios de pago electrónicos
- La instantaneidad de las transacciones comerciales
- La dispersión geográfica de los participantes
- Su naturaleza internacional, ya que se ha creado un medio mundial sin límites.

b) Ventajas del comercio electrónico

- Superación de las limitaciones geográficas.
- Obtención de mayor número de clientes tanto online como offline gracias al aumento de visibilidad que permite Internet.
- Coste de inicio y de mantenimiento mucho menor que un negocio tradicional.
- Mayor facilidad de mostrar los productos para el empresario.
- Mayor facilidad y rapidez para encontrar los productos para el comprador.
- Ahorro de tiempo a la hora de realizar las compras para el comprador.
- Optimización del tiempo dedicado el negocio y a la atención al cliente para el empresario.
- Facilidad para implementar y desarrollar estrategia de marketing basadas en descuentos, cupones, lotes, etc.
- Posibilidad de ofrecer mucha más información al comprador.
- Facilidad para ofrecer una comparativa entre productos, incluyendo características y precios.
- Seguramente habrá muchas más ventajas del comercio electrónico ya que a medida que pasa el tiempo y la tecnología evoluciona, las compras online cada vez suponen un mayor porcentaje de las adquisiciones que hacen los usuarios.

c) Desventajas del comercio electrónico

- La competencia es mucho mayor, ya que cualquier puede poner en marcha un negocio de comercio electrónico (al menos en teoría).
- Todavía hay muchos consumidores reacios a comprar sin ver el producto y que no confían en los pagos online.
- Los gastos de envío son caros cuando el volumen de negocio es pequeño, y esto es una gran desventaja para los negocios pequeños.
- La fidelización del cliente es mucho más difícil y exige una estrategia profesional.

- Promocionar una tienda online exige más trabajo personal que promocionar una tienda a pie de calle.
- La seguridad del sitio puede dar muchos quebraderos de cabeza al empresario.
- No todos los productos que se pueden vender en línea son igual de rentables, y hay que valorar muy bien la estrategia de comercialización.
- Los consumidores quieren tenerlo todo: el mejor precio, el mejor servicio y una atención personalizada. Competir en estos términos es cada vez más complicado para las pequeñas empresas frente a las grandes.

2.7 Riesgos aplicables al departamento de ventas

A continuación, se detallan los riesgos más comunes en el área de ventas y los controles aplicables al mismo.

Tabla No. 1
Lineamientos

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Definición inadecuada de la estrategia de ventas por información errónea o deficiente	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de las fuentes de información para elaborar la estrategia de ventas (estudios de mercado y estadísticas). - Aprobación formal de la estrategia de ventas por un nivel adecuado.
Definición inadecuada de clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios de investigación sobre el comportamiento de los clientes - Análisis de costumbres y tendencias de mercados para validar la probabilidad de aceptación del producto. - Aprobación formal de la estrategia de ventas.

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Desconocimiento de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios de investigación de la competencia. - Consultas de indicadores de la competencia - Participación en seminarios de la industria.
Definición inadecuada de precios de venta y rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de rentabilidad - Aprobación formal de un nivel adecuado de la lista de precios - Niveles de verificación que validen que los precios autorizados son los registrados.
Divulgación inadecuada de la estrategia de ventas al personal	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitación de la estrategia de ventas - Validación del entendimiento de la estrategia de ventas dado en la capacitación

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los riesgos aplicables al departamento de ventas.

Tabla No. 2
Conocimiento del cliente

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Pérdidas de clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Definición formal de campañas para la vinculación de nuevos clientes
Vinculación de clientes sin la documentación requerida.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la documentación requerida. - Niveles de aprobación para la vinculación de clientes - Restricción a la creación de clientes en el sistema.

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Otorgamiento de cupos de crédito a clientes sin capacidad de pago.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis formal y documentado de la capacidad de crédito por niveles adecuados - Definición formal de los criterios sobre los cuales se aprueban los créditos.
Ventas a personal no autorizado por el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes autorizan formalmente al personal que puede solicitar compras. - Se lleva un registro formal de las autorizaciones dadas por los clientes.

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los riesgos aplicables al departamento de ventas.

Tabla No. 3
Relacionamiento con el cliente

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Distribución inadecuada de clientes a la fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen definidos formalmente los criterios con los cuales se distribuyen los clientes. - La distribución de los clientes, se fundamenta en el nivel de satisfacción del cliente percibido en las encuestas.
Ventas a personal no autorizado por el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes autorizan formalmente al personal que puede solicitar compras. - Se lleva un registro formal de las autorizaciones dadas por los clientes.

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Distribución inadecuada de clientes a la fuerza de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen definidos formalmente los criterios con los cuales se distribuyen los clientes. - La distribución de los clientes, se fundamenta en el nivel de satisfacción del cliente percibido en las encuestas
Entrega de información errada a los clientes con relación a los precios.	<ul style="list-style-type: none"> - Periódicamente se emiten listados de precios oficiales, debidamente aprobadas
Ofrecer a los clientes productos de líneas no disponibles o fechas de entrega no programadas	<ul style="list-style-type: none"> - El área de mercadeo cuenta con medios adecuados de divulgación de los precios y ofertas que se pueden ofrecer. - Se cuenta con un cronograma de producción que permite conocer la disponibilidad de productos.
Elaborar contratos o acuerdos de ventas sin el aval jurídico.	<ul style="list-style-type: none"> - Todo contrato superior a cierta cantidad previamente descrita, debe tener aval jurídico. - Se tienen definidos los documentos con los cuales se oficializa la venta de acuerdo a su monto.
Pérdida de ventas por ausencia de medios para el registro de pedidos. (Teléfono, internet, visita, etcétera)	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen definidos y divulgados los canales de ventas disponibles. - Se realizan análisis periódicos sobre la efectividad de los canales de venta.

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Inadecuada toma y registro de pedidos versus lo facturado.	- Se tiene contemplado validar que lo facturado esté de acuerdo con lo solicitado por los clientes dejando registro de la validación.
Modificaciones a las órdenes de pedido de los clientes no autorizados.	- La modificación a cualquier pedido inicialmente registrado, tiene niveles de autorización.

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los riesgos aplicables al departamento de ventas.

Tabla No. 4
Entrega de los productos

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Incumplimiento en la entrega de los pedidos por parte del área de producción o del proveedor.	- Se cuenta con un cronograma de disponibilidad del inventario. - El sistema permite conocer el estado del pedido y la etapa en la que se encuentra.
Entrega de mercancía que no corresponde a la ordenada por el cliente.	- Verificar antes de la entrega que lo despachado y facturado sea igual a lo solicitado.
Litigios por incumplimiento de los acuerdos con los clientes.	- Verificar litigios por incumplimiento.
Entrega de la mercadería sin orden de compra.	- Toda la mercadería facturada debe contar con una orden de pedido.
Pérdida de la mercadería por entrega a personal no autorizado	- Entregar únicamente al personal autorizado por el cliente. - Registrar orden de entrega.

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los riesgos aplicables al departamento de ventas.

Tabla No. 5

Facturación de las ventas

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Facturación a clientes sin crédito autorizado.	- El sistema restringe de forma automática la facturación a clientes sin cupo de crédito
Facturación a clientes ficticios.	- Toda factura debe contar con una orden de compra. - Los usuarios que registran pedidos son distintos a quienes crean a los clientes y facturan. - Se realizan confirmaciones periódicas con los clientes.
Modificaciones a la lista de precios no autorizadas.	- Accesos restringidos a las modificaciones de las listas de precios. - Toda modificación es autorizada por la persona designada. - Supervisión que verifique que los precios autorizados son los registrados.
Registro de información errada en la facturación	- Se verifican todos los datos antes de entregar la factura
Otorgamiento de descuentos autorizados.	- Se tienen definidos los niveles que aprueban descuentos - Se tiene una política de descuentos - El sistema controla que los descuentos no sean superiores a cierto porcentaje de la venta.

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los riesgos aplicables al departamento de ventas.

Tabla No. 6

Recaudo de las ventas

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Pérdida por asalto al personal de cobro	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente paga en cheques “no negociables” y por medio de transferencias electrónicas. - Se cuenta con pólizas de seguros para el recaudo. - No se aceptan pagos en efectivo.
Apropiación indebida de la recaudación por el personal de cobro	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan confirmaciones de saldos periódicamente - No se aceptan pagos en efectivo.

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los riesgos aplicables al departamento de ventas.

Tabla No. 7

Monitoreo

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Incumplimiento de la meta de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Se revisan periódicamente los objetivos de ventas - Se definen planes correctivos. - Se presentan informes a la junta directiva y se comparan con el presupuesto de ventas.
Devolución de productos facturados, pero no pagados	<ul style="list-style-type: none"> - Se llevan indicadores que identifiquen las causas de devoluciones de los productos. - Se crean planes correctivos en el área que generó la devolución. - Se verifica periódicamente la implementación de nuevos planes.

<u>Riesgo:</u>	<u>Controles:</u>
Inadecuado seguimiento a los reclamos de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un área responsable de recibir reclamos y darles seguimiento. - Definir los planes de corrección de acuerdo a la tipificación de los reclamos.
Disminución de los ingresos por clientes en mora	<ul style="list-style-type: none"> - Se deben realizar gestiones de cobro periódicas y llevar un efectivo control de los cobros.

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los riesgos aplicables al departamento de ventas

CAPÍTULO III

AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1 Definición de auditoría operacional

“Por auditoría operacional debe entenderse: El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.” (10:9)

En términos generales es el examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente sobre:

- a) La eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos.
- b) La eficiencia, eficacia, y economía de las operaciones.

3.2 Definición de operaciones

“Conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etcétera”. (21:25)

Aunque el enfoque descrito establece el estudio de las operaciones directamente y no del personal que las realiza, la investigación deberá determinar si el personal encargado de la operación tiene capacidad para ejecutarla.

3.3 Metodología de la auditoría operacional

Poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, contribuye a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible. El método por sí mismo no garantiza una eficiente auditoría operacional, pero la veracidad del diagnóstico sí. La auditoría operacional no es privativa del contador público, ni tiene que ser desarrollado por

un profesional independiente. Sin embargo, el concepto de mantener una actitud objetiva es lo valioso del proceso. Esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quien se va a informar o de las personas que tienen a su cargo las operaciones, objeto del examen. La metodología se simplifica en tres pasos fundamentales:

3.3.1 Familiarización

El auditor debe conocer el contexto y familiarizarse con las operaciones que revisará a través del estudio de:

- a) Problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica de la empresa y que indican en la administración de la misma.
- b) La específica infraestructura para el desarrollo de las operaciones de planificación, organización, dirección y control.
- c) Si hubiere antecedentes de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes del pasado que hayan realizado auditores o consultores.

Los lineamientos que permiten al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con las generalidades de la empresa y con la operación que revisará en particular son:

- a) Estudio ambiental: es la primera fase y en esta se puede llegar a obtener información que permita diagnosticar las áreas críticas. Los principales aspectos a investigar son los siguientes:
 - La importancia que representa a la empresa la operación a auditar y las repercusiones financieras que tendría si se mejora su eficiencia.
 - Indicadores como razones financieras, rotaciones y otras.
 - Estructura organizacional y políticas aplicables a la operación a revisar.
 - Reglamentación y legislación que rigen las prácticas de la operación.

- Información de la competencia acerca de la forma de su resolución de problemas en la misma operación o similar.

b) Estudio de gestión administrativa:

Se refiere a la planificación, organización, dirección y control de la empresa, en la cual el auditor estudia su instrumentación práctica con el fin de conocer sus características esenciales y posibles deficiencias.

c) Visita a las instalaciones:

El objetivo principal es observar directamente cómo se efectúan las operaciones y al mismo tiempo identificar síntomas de problemas. Es común que, en esta etapa, el auditor tenga contacto con los funcionarios y empleados a cargo de la operación y que a través de esta comunicación conozca de ellos características y problemas específicos.

Finalizado el proceso de familiarización, el auditor operacional estructura el programa de trabajo detallado para entrar a la siguiente fase de una manera ordenada, estando así en posibilidad de delegar funciones y supervisar su realización.

3.3.2 Investigación y análisis

En esta fase se analiza la información y examina los documentos relativos a la evaluación de la eficiencia y efectividad de la operación. Se realizan pruebas a detalle y de diversa índole utilizando pruebas selectivas a juicio del auditor por medio del muestreo estadístico.

El uso estadístico es recomendable que se verifique antes de ser utilizado. En el caso que la empresa carezca de información de las estadísticas necesarias para evaluar la operación, el auditor debe efectuar los estudios necesarios para obtener los elementos suficientes.

Para lograr la información deseada hay una gama muy amplia de posibilidades como entrevistas, revisión de expedientes y documentos, observación directa, investigación en las cámaras o asociaciones a las que pertenezca la empresa, seguimiento de hallazgos y demás. En cualquier caso, el auditor planea y desarrolla las investigaciones para obtener la información más objetiva en el menor tiempo posible.

Para lograr un final totalmente objetivo se deben utilizar técnicas como herramientas de trabajo las cuales se detallan a continuación:

- a) Entrevistas: son las de mayor uso en la auditoría operacional ya que a través de ellas se obtiene la información de primera mano, empero deberá cuidar lo siguiente:
 - Planificar con dedicación para obtener información sobre la ejecución práctica de políticas y procedimientos.
 - Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar, determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista. Debe asegurarse de obtener datos veraces y significativos.

- b) Evaluación de la gestión administrativa: luego del estudio preliminar, se procede a evaluar en detalle su efectividad y eficacia. De la planificación debe estudiarse principalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades, en cuanto a la organización lo más importante es la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad. En la dirección serán los indicios que hablen de la calidad directa de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección; y en cuanto al control, serán los mecanismos de programación, presupuestación e instrumentos de evaluación.

- c) Examen de la documentación: la finalidad de esta técnica es contribuir a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis.

3.3.3 Diagnóstico

Al llegar a esta etapa, ya se ha estudiado y evaluado la infraestructura administrativa, a esto se le suman los hallazgos y se señala la interpretación que se hace de ellos reportando los que sean indicios de fallas de eficiencia. Alejándose del detalle, el auditor basado en los hallazgos ensaya el resumen de mayor relevancia a través de dos fases:

- a) Fase creativa: debe precisar si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa, esta fase no representa la solución de los problemas.

Detectados los hallazgos se procederá como sigue:

- Se debe ensayar un modelo de la estrategia administrativa más conveniente para la operación según las circunstancias.
- Se precisa la prioridad que se le debe dar a los elementos del modelo ensayado.
- Considerar la relación costo-beneficio del modelo diseñado.

- b) Verificación de hallazgos: al tener el modelo anteriormente mencionado, se debe someter a una nueva verificación para avanzar hacia el diagnóstico definitivo de la siguiente manera:

- Comparar el esquema con el modelo vigente asegurándose que haya diferencias importantes.
- Hacer una lista de excepciones y compararlas con el listado de la fase creativa.
- Confirmar la existencia de los problemas por medio de los comentarios de los involucrados.

- Asegurarse de que los problemas tienen solución factible y que hay técnicas disponibles para ello
- Relacionar los problemas encontrados con los detectados en otras áreas verificando que las soluciones propuestas no generarán mayores problemas o agravarán los existentes.

c) Elaboración del informe: teniendo el borrador del informe, se procede a:

- Discutir el borrador con los involucrados para asegurarse de que se trata de hallazgos reales y que ellos coinciden con su existencia como se describe en el borrador; además de convencerlos con el fin de hacer frente común al presentar el diagnóstico definitivo a la gerencia.
- Informe definitivo: este se refiere al informe de la Auditoría Operacional.

3.4 Informe

Es el producto terminado del trabajo realizado y es lo único que conoce la gerencia de la labor del auditor. Su contenido se enfoca en mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa. Debe ser ágil y orientado a la acción y de ser posible se debe cuantificar el efecto de los problemas existentes y de posibles cambios.

3.4.1 Naturaleza del informe

Debe ser equivalente a un diagnóstico en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, efecto y consecuencias de los problemas detectados. El informe o diagnóstico no tiene la finalidad de emitir un dictamen, no es posible darle tal alcance y debe quedar claro que es distinto al producto terminado de un proyecto administrativo ya que este último implica proporcionar sugerencias específicas, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriores visitas de supervisión.

3.4.2 Estructura del informe

El contenido básico debe incluir los tres elementos siguientes:

- a) Alcance y limitaciones del trabajo: es una sección breve en donde se identifican los objetivos del trabajo realizado, las operaciones sujetas a examen, el criterio de prioridades establecido, la participación de otros profesionales si fuera el caso y la responsabilidad asumida de las labores realizadas.

- b) Situaciones que desfavorecen la eficiencia operacional: es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos significativos y destacar el efecto de ellos dando una descripción más extensa con datos sobre los problemas detectados, causas y consecuencias.

- c) Sugerencias para mejorar la eficiencia: lo más conveniente es que estas se incluyan inmediatamente después de señalar las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de la operación. Deben ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello. Dichas recomendaciones deben estar enfocadas a mejorar la eficiencia citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios cuantificando los resultados.

3.4.3 Evaluación y efecto de los problemas

El enfoque a dar al informe debe resaltar objetivamente el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, causas y consecuencias. Además, se debe presentar muy claramente cuánto cuesta o cuánto dejan de ganar a fin de motivar la toma de medidas correctivas. Generalmente al mencionar en el informe la causa de la ineficiencia proporciona las bases para los cambios que deban efectuarse para eliminarla.

3.4.4 Responsabilidad del auditor operacional

Consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. Queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, la implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, incluso en los casos en que el auditor haya presentado recomendaciones específicas. La solución de los problemas es responsabilidad directa de la empresa.

3.4.5 Forma

Los hallazgos pueden irse comunicando en el transcurso del examen o a su término. Esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas detectados y la urgencia en aplicar medidas correctivas. Es importante que el resultado se presente principalmente por escrito y adicional por otros medios de comunicación.

Para que el informe cumpla su cometido, se debe pensar bien en la persona a quien se dirige, su preparación, posición dentro de la organización y de acuerdo a las circunstancias se decide la forma de presentación.

3.4.6 Recomendaciones prácticas para elaborar el informe

- Definir el propósito (final, parcial, de detalle, de panorama).
- Identificar a quién se dirige.
- No decir lo que ya se conoce sino lo que interese a los lectores.
- Seccionar y utilizar índices para localizar la sección que interese.
- Utilizar subtítulos
- Jerarquizar los comentarios
- Las cifras relativas pueden ser mejores que las estáticas o números absolutos.

3.5 Objetivo de la auditoría operacional

El objetivo principal de este tipo de auditorías es el de presentar recomendaciones que ayuden a incrementar la eficiencia de las actividades en cualquier entidad que se practique, simplificar el trabajo y proporcionar bases para solucionar los problemas que detecte.

Existen también los objetivos generales según el plazo al que se tracen:

- a) A corto plazo se puede diagnosticar y formular recomendaciones profesionales para mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos. Este se logra al finalizar el trabajo de auditoría operacional.

- b) A mediano y largo plazo se busca lograr la prosperidad razonable de la entidad, en el caso de la mercantil la idea es mejorar la rentabilidad o en un organismo público o sin ánimo de lucro se busca la mejora de la prestación de servicios.

Los objetivos específicos de una auditoría operacional pueden consistir en:

- a) Evaluar las políticas de la administración, si cumplen con los planes y objetivos del negocio.

- b) Comprobar si las operaciones se llevan de manera efectiva, eficiente y económica.

- c) Determinar el exceso o deficiencia del personal y evaluar la cantidad y calidad de los recursos administrativos de materia, equipo y otros bienes.

- d) Evaluar la disponibilidad de los recursos financieros y materiales necesarios.

- e) Determinar si hay actividades, departamentos o puestos cuya importancia sea poca y su eliminación repercuta en un ahorro de recursos para la entidad.

También vale la pena destacar algunos de los beneficios que se derivan de la auditoría operativa, estos pueden ser:

- Reduce costos
- Incrementa los ingresos
- Crea políticas para llenar vacíos que afectan a la organización.
- Modifica políticas que satisfacen las necesidades del organismo.
- Redefine los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o dejen de ser compatibles con las metas a largo plazo.

3.6 Alcance para realizar una auditoría operacional

Partiendo de la naturaleza de la auditoría operacional, es imposible fijar los parámetros que establezcan cuándo debe aplicarse, sin embargo, hay indicios muy comunes, los cuales son:

- Problemas específicos en algún área.
- Bajo rendimiento en los departamentos
- Acumulación de trabajo en los departamentos de la entidad
- Descenso en las ventas
- Rotación excesiva del personal
- Pérdidas en el ejercicio

3.7 Participación del Contador Público y Auditor

Principalmente se pueden mencionar tres niveles en los que el contador puede participar, estos son:

1. Opinar sobre el estado actual de lo que ha examinado
2. Diseñar nuevos sistemas y procedimientos
3. Innovar e implementar sistemas y procesos.

Sin embargo, en la práctica de la auditoría operacional únicamente su apoyo se centrará en el primer nivel.

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnostica obstáculos de la infraestructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlas.

Se debe regir por estas reglas:

- a. Los auditores deben de realizar su trabajo personalmente como lo haría un gerente si dispusiera de tiempo.
- b. Los auditores deben suponer que ellos son los dueños del negocio, que son dueños de los beneficios, y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben de preguntarse qué harían si el negocio fuese realmente suyo.

La auditoría operativa es una forma a través de la cual los auditores enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados; para ello deben adoptar las técnicas y enfoques desde la perspectiva de un director.

3.8 Aplicación de la auditoría operacional

Este tipo de auditoría puede realizarse en cualquier época y con la frecuencia que sea necesaria, se recomienda practicarla periódicamente para obtener mejores resultados y el contador que esté a cargo deberá cuidar que sus conocimientos y los de su equipo profesional, garantice un trabajo de calidad.

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, indica que, si bien no existe un criterio fijo y que las posibilidades pueden ser muy amplias, se pueden mencionar tres criterios de aplicación general por administradores, auditores internos y consultores:

- Para aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido
- Cuando existen indicadores de ineficiencia, pero se necesita analizar las causas.
- Para prevenir ineficiencias o para respaldar un sano crecimiento de las entidades.

3.9 Características de la auditoría operacional

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoria operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- Debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- El auditor debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoria, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.
- Las características del medio externo y sus iteraciones con la empresa, caen dentro del ámbito de la auditoria operativa.

3.10 Limitaciones de la auditoría operacional

- Tiempo: es una limitación, porque el gerente precisa saber oportunamente el estado de sus cosas, para poder actuar con eficacia, por lo tanto, las

auditorías deben realizarse regularmente, con frecuencia suficiente para atacar los problemas antes de que crezca.

- Conocimiento: ninguna persona es experta en todos los ramos de los negocios, ni tampoco puede permitirse la empresa contar con un especialista para cada aspecto del negocio. El Auditor Operacional es tan solo un detector de deficiencias graves y susceptibles de mejorar.

- Costo: las restricciones de tiempo y de conocimiento producen la tercera limitación: el costo. El personal dedicado a esta auditoría representa un costo, y si no se organiza adecuadamente, no da los frutos deseados.

3.11 Necesidad de la auditoria operacional

La auditoría operativa es opcional, por ello es la necesidad de hacer una auditoria teniendo en cuenta los siguientes factores:

- a) Por competencia: para que una empresa pueda ser competitiva en el ámbito comercial debe hacerse una auditoría más específica para que pueda ubicar o detectar sus habilidades y amenazas y así estas poderlas superar mediante la información del auditor indicando recomendaciones y así hacer que esta empresa tenga muchas oportunidades y sea competente frente a las otras empresas y tenga una fortaleza para satisfacer sus necesidades individuales.

- b) Por la alta dirección empresarial: teniendo la alta dirección de la empresa la necesidad de determinar áreas de mayor sensibilidad y contribuir a una mayor eficiencia de las operaciones, cuyo fin es de asegurar el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos empresariales.

3.12 Importancia de la auditoría operacional

La auditoría operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado más importante para el sector público ya que normalmente el sector privado tiene un instrumento automático que determine su eficiencia y efectividad.

Este instrumento es la medición de la utilidad neta, los ingresos y gastos de la empresa están íntimamente relacionados, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario se tomará medidas correctivas.

En el sector público los intereses de una entidad normalmente vienen del sector público y no son producidos en relación con sus gastos de operación. Por este motivo la auditoría operativa es importante en el gobierno, y hay creciente interés en su aplicación por los del organismo superior de control.

La auditoría operativa con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no contentándose de obtener una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la eficacia del control interno, tuvo la necesidad de conocer las deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la eficiencia, economía y efectividad. La importancia de la auditoría operativa deja en el olvido la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades, se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos.

La auditoría operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales

que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la auditoría operativa en el más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

3.13 Frecuencia de auditoría operacional

Una auditoría operativa no necesariamente se realiza en un tiempo determinado específico, sino más bien se da cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario, pero puede darse el caso de realizarlo al final de cada ejercicio si las políticas de la organización así lo establecen.

También se realizan en el caso de existir carencia de políticas o la incomprensión de las mismas y el significado de sus directivas como elementos de control en las principales áreas de importancia, la insuficiencia de los controles administrativos, el grado de incumplimiento en las áreas funcionales y de los controles operativos, así como la carencia de controles administrativos u operativos en áreas significativas y de las recomendaciones de adoptar y modificar tales controles dan lugar a la realización de una auditoría operativa donde el auditor podrá desarrollar los antecedentes del cliente, las cuales influyen por ejemplo: el historial de ganancias, el rendimiento de las inversiones, las principales clases de producto, los canales usuales de distribución, control de la producción y la política de inventario, así como la inspección de otros servicios o señales de otros problemas.

3.14 Diferencia entre auditoría operacional y auditoría financiera.

- a) Auditoría operacional: es la que se encarga de promover la eficiencia en las operaciones, además de evaluar la calidad de las operaciones.

- b) Auditoría financiera: es el examen total o parcial de la información financiera y la correspondiente operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

3.15 Papeles de trabajo de una auditoría operacional

3.15.1 Definición

En auditoría, los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos elaborados por el auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen.

Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones e interpretaciones en que se fundamenta el contador público, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado. Constituyen un medio de enlace entre los registros de contabilidad de la empresa que se examina y los informes que proporciona el experto.

Algunos papeles de trabajo son elaborados por el propio auditor, y se denominan cédulas. Otros son obtenidos por medio de su cliente o por terceras personas (cartas, certificaciones, estado de cuentas, confirmaciones, etc.) pero al constituirse en pruebas o elementos de comprobación y fundamentación de la opinión, se incorporan al conjunto de evidencia que constituyen en general, los papeles de trabajo. El cumplimiento de la segunda Norma de Auditoría referente a la "obtención de evidencia suficiente y competente" queda almacenado en los papeles de trabajo del Auditor.

3.15.2 Contenido

Los papeles de trabajo deben contener la información financiera sujeta a examen, desglosada en la mínima unidad de análisis, además de las técnicas y procedimientos aplicados, la extensión y oportunidad de las pruebas realizadas, los resultados de las técnicas y procedimientos tales como confirmaciones de tipo interno o externo y las conclusiones que obtuvo en cada área examinada.

Por lo tanto, los papeles de trabajo están constituidos por:

- Programas de trabajo
- Planillas con análisis y anotaciones obtenidas de la empresa.
- Las cartas de confirmación enviadas por terceros.
- Manifestaciones obtenidas de la compañía
- Extractos de documentos y registros de la compañía.
- Planillas con comentarios preparados por el auditor.
- Memorandos preparados por el auditor para exponer algunos hechos que complementan la información de las planillas.

3.15.3 Objetivos

Los papeles de trabajo permiten dejar constancia de los procedimientos seguidos por el auditor, de las comprobaciones y de la información obtenida. Estos mismos pueden ser relacionados así:

- Proporcionar evidencia del trabajo realizado y de los resultados obtenidos en dicho trabajo.
- Suministrar la base para los informes y opiniones del auditor independiente.
- Constituir una fuente de información concerniente a detalles de saldo de cuentas, rubros de los estados financieros y otros datos obtenidos en relación con el examen o para efectos posteriores a la realización del mismo, como futuras auditorías.
- Facilitar los medios para una revisión de los supervisores, jefes, organismos gubernamentales u otros contadores que determinen la suficiencia y efectividad del trabajo realizado y las bases que respaldan las conclusiones expresadas, probar a la vez que el trabajo se realizó con calidad profesional.
- Ayudar al auditor a la conducción de su trabajo.

3.15.4 Requisitos

Los papeles a utilizar se adecuarán a cada trabajo en particular, pero deben poseer las características que les permitan servir de suficiente soporte para demostrar que los estados financieros u otra información sobre los que el Auditor Independiente está emitiendo su opinión, concuerden con los registros contables de la compañía, o han sido conciliados con los mismos.

Los papeles de trabajo deben dejar expreso que la auditoría ha sido planeada mediante el uso de planes y programas y el desempeño de los ayudantes ha sido revisado y supervisado en forma adecuada. También los papeles de trabajo deben demostrar que la eficiencia del sistema de control interno de la compañía ha sido revisada y evaluada al determinar el alcance y oportunidad de las pruebas a los cuales se limitaron los procedimientos de Auditoría. El respaldo o soporte de los papeles de trabajo para cumplir los anteriores requisitos podrá tomar variadas formas incluyendo: anotaciones, cuestionarios, programas de trabajo, planillas, las cuales deberán permitir la identificación razonable del trabajo efectuado por el auditor.

3.15.5 Estructura de las cédulas de auditoría

Las cédulas son los papeles que elabora el auditor, estas pueden tener varias formas de acuerdo a su criterio, pero en la práctica común se utilizan hojas manuales o electrónicas las cuales llevan la siguiente estructura formal:

- Índice: se ubica en la parte superior derecha y permite la localización rápida del papel de trabajo.
- Encabezado: es en donde se coloca el nombre de la compañía auditada, rubro examinado el cual da el nombre a la cédula, memorando u otro tipo de

papel de trabajo, fecha de auditoría que es la misma de los estados financieros examinados.

- Responsables: se colocan los nombres, iniciales o rubrica de los responsables por la elaboración y supervisión de la cédula.
- Cuerpo del trabajo: en esta parte se desarrolla el trabajo de auditoría y se consignan los datos obtenidos por el auditor para allegar la evidencia suficiente y competente.
- Conclusión: cada área de trabajo donde se ha desarrollado de una manera completa un trabajo, debe tener conclusiones adecuadas, basadas en el trabajo de auditoría, respaldada por la evidencia contenida en los papeles de trabajo, que corresponda a los objetivos que se persiguen en el trabajo. Las conclusiones deben expresar en forma clara la opinión de la persona que efectuó el trabajo con lo cual se responsabiliza del mismo.
- Fuente de información: si lo amerita, se colocan las fuentes de donde se obtuvieron los datos del desarrollo del trabajo.

3.15.6 Clasificación

Los papeles de trabajo, pueden clasificarse desde dos puntos de vista: por su uso o por su contenido.

- a) Por su uso: de acuerdo a la utilización que tengan los papeles de auditoría en el período examinado o en varios períodos de clasifican en archivo de la auditoría y archivo continuo o permanente de auditoría.
- b) Por su contenido: de acuerdo al contenido de cada papel de trabajo, estos se clasifican en cédulas centralizadoras, cédulas sumarias y cédulas analíticas.

- Cédulas centralizadoras: son hojas multicolumnares en las cuales se listan agrupamientos de cuentas de mayor con los saldos sujetos a examen. Sirven de resumen y guía o índice de las restantes cédulas que se refieran a cada cuenta. Estos papeles representan los estados financieros en conjunto.

Aquí se inicia la técnica del análisis pues se empieza a descomponer el todo en unidades de estudio más pequeñas. El método usado es el deductivo. Puede hacerse este listado como simple balance de comprobación, sin buscar orden alguno en las cuentas; pero se encontrará muy conveniente hacerlo siguiendo el ordenamiento del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados.

- Cédulas sumarias o de resumen: son aquellas que contienen el primer análisis de los datos relativos a uno de los renglones de las hojas de trabajo y sirven como nexo entre ésta y las cédulas de análisis o de comprobación. Las cédulas sumarias normalmente no incluyen pruebas o comprobaciones; pero conviene que en ellas aparezcan las conclusiones a que llegue el auditor como resultado de su revisión y de comprobación de las cuentas a las que se refiere.
- Cédulas analíticas o de comprobación: aquí se detallan los rubros contenidos en las cédulas sumarias, y contienen el análisis y la comprobación de los datos de estas últimas, desglosando los renglones o datos específicos con las pruebas o procedimientos aplicados para la obtención de la evidencia suficiente y competente.

3.15.7 Índices

Para facilitar el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra ponerles una clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color denominado "lápiz de

auditoría". Esta clave recibe el nombre de índice y mediante él se puede saber de qué papel se trata y el lugar que le corresponde en su respectivo archivo.

En teoría no importa cuál sistema se escoja como índice, pero el elegido debe proveer un ordenamiento lógico y ser suficientemente elásticos para posibles modificaciones.

3.15.8 Marcas de auditoría

Todo hecho, técnica o procedimiento que el auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula, pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el auditor con una significación especial. Por ejemplo, al efectuar una reconciliación bancaria, los cheques pendientes de cobrar y las consignaciones bancarias deben ser cotejadas con el libro de bancos para comprobar que están bien girados y elaboradas, en cuanto al importe, número, fecha, beneficiario, número de cuenta etc.

Cada uno de los cheques y consignaciones cotejadas debe tener una descripción de lo realizado. En lugar de escribir toda esta operación junto a cada cheque y consignación, se utiliza un símbolo o marca de comprobación, cuyo significado se explica una sola vez en el lugar apropiado de la cédula a manera de convención detallando todo el procedimiento realizado. Para las marcas de auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del archivo de la auditoría debe ser la cédula de marcas de auditoría.

3.15.9 Propiedad de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son la fundamentación de la opinión del auditor en su dictamen y por tanto respaldan el trabajo realizado por el mismo y tienen una utilización que va más allá de la auditoría del período en que estos se realizaron, pues son origen de la información para futuras auditorías, bien sea que las realice el mismo Contador Público u otro colega.

Por la importancia y la responsabilidad que revisten para el auditor, los papeles de trabajo son de su propiedad, pero deben estar disponibles para ser exhibidos en cualquier momento a las autoridades, al cliente o al colega que se haga cargo de las auditorías posteriores. Estos papeles de trabajo están protegidos por el secreto profesional y solo pueden ser exhibidos en los casos previstos por la confidencialidad del Código de Ética Profesional. El tiempo que debe mantenerlos en su poder el auditor es de cinco años.

CAPÍTULO IV
AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y COSMÉTICOS FEMENINOS
(CASO PRÁCTICO)

4.1 Antecedentes de la empresa

Distribuidora Élite, S.A. es una empresa comercial, familiar, constituida en el año 2,000 con el fin de distribuir cosméticos finos de marcas reconocidas y joyería de fantasía fina, por mayor y al detalle. Las actividades administrativas se desarrollan en las oficinas centrales ubicadas en la Vía 7 y Ruta 4, zona 4 de la capital.

Está reconocida como una empresa pequeña con 65 empleados a su cargo. Actualmente distribuye sus productos en todo el territorio nacional, siendo Huehuetenango, Quetzaltenango, Petén, Izabal, Escuintla y Guatemala, los departamentos con mayor demanda. Su capital asciende a Q 4,100,000 con ventas anuales promedio de Q 2,630,000.

Para el cumplimiento de sus metas, se han fijado ciertos objetivos que guían y orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros del equipo a través de la visión, misión y valores. Estos son:

4.1.1 Visión

Ser la distribuidora líder e innovadora en los mercados donde operemos, diferenciándonos por ofrecer las últimas tendencias, un servicio extraordinario y siempre fieles a nuestros valores.

4.1.2 Misión

Somos una empresa orgullosamente guatemalteca donde superamos las expectativas de nuestros clientes, brindándoles la mejor experiencia de compra,

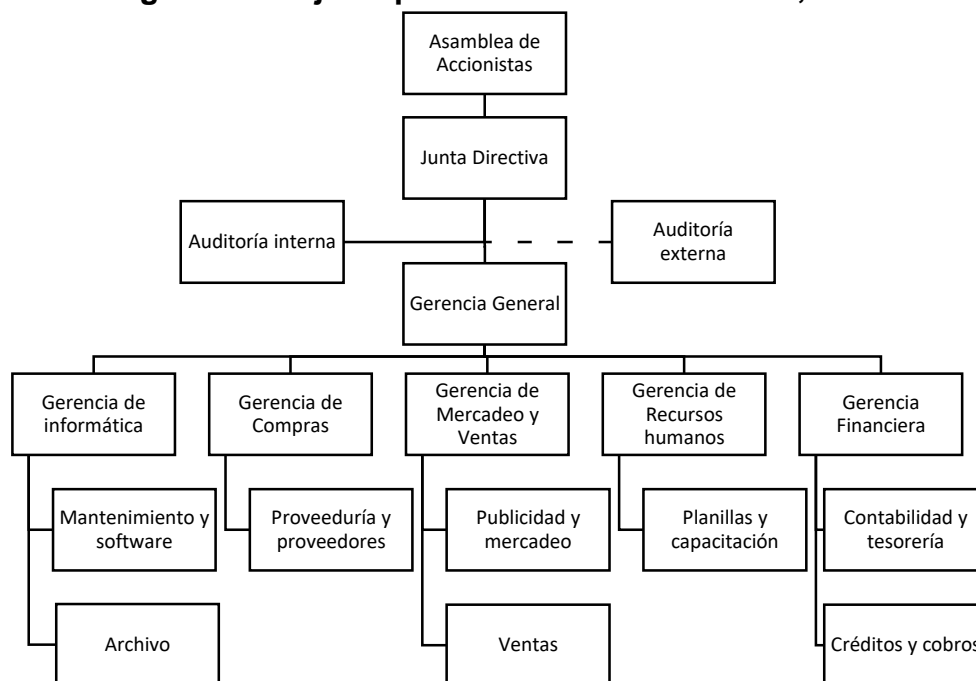
creando valor para nuestros colaboradores, accionistas y proveedores, con responsabilidad comercial y social.

4.1.3 Valores

- Liderazgo: esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- Colaboración: potenciar el talento colectivo.
- Integridad: ser transparentes.
- Rendición de cuentas: ser responsables.
- Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- Diversidad: contar con una amplia diversidad de marcas.
- Calidad: búsqueda de la excelencia.

4.1.4 Estructura organizacional

Figura No. 4
Organización jerárquica de Distribuidora Élite, S. A.



Fuente: Archivo de Recursos Humanos de Distribuidora Élite, S. A.

4.2 Solicitud de auditoría operacional

Guatemala, 10 de marzo de 2018

Señores

NELH, Consultores S. C

Presentes

Por medio de la presente me permito saludarle y desearle éxitos en sus actividades. En esta ocasión me dirijo a usted para expresarle que, en nuestra reunión trimestral de Junta Directiva, hemos recibido la instrucción por parte de la Junta de Accionistas de revisar exhaustivamente los procedimientos que actualmente se realizan en el departamento de ventas con el fin de conocer aspectos débiles en los mismos y juntamente las áreas más fuertes.

En consecuencia, me es grato solicitarles en virtud del artículo 5 de nuestros estatutos, realicen una **Auditoría Operacional al departamento de Ventas de la empresa “Distribuidora Élite, S. A.”** del período correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2017.

Sin más que agregar, me suscribo atentamente de usted esperando la propuesta de sus servicios profesionales a la brevedad.



Atentamente,

Lic. Gabriel García

Gerente General

Distribuidora Élite, S. A.

4.3 Propuesta de servicios profesionales

Guatemala, 15 de marzo de 2018

Licenciado Gabriel García
Gerente General
Distribuidora Élite, S. A.
Ciudad

Respetable Licenciado:

Según lo solicitado anteriormente en la carta dirigida a nuestro despacho el día 10 del presente mes, me permito presentarle nuestra propuesta de servicios profesionales para realizar una **Auditoría Operacional al Departamento de Ventas de la empresa “Distribuidora Élite, S. A.”** con el fin de evaluar la eficacia en los procedimientos de dicho departamento durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2017, y así determinar si dichos procedimientos son adecuados o están incidiendo en la baja o alza de las ventas.

I. Personal clave del área de ventas

- Gerente del departamento de Mercadeo y Ventas
- Supervisor general
- Vendedores
- Asesores de venta
- Asesores de servicio al cliente

II. Estrategia del trabajo de auditoría

El trabajo consiste en desarrollar sobre la base de la metodología que se establece en los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, una Auditoría Operacional al Departamento de Ventas la cual se llevará a cabo entre el 20 de marzo al 20 de mayo del 2018. Como parte de la primera etapa se realizará una visita a las instalaciones el día 22 de marzo para familiarizarse con

las actividades y obtener información directa del personal involucrado del área de ventas.

III. Objetivos del trabajo de Auditoría Operacional

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

IV. Administración del trabajo

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

Nombre	Puesto
Licenciado Juan Ramón Quevedo F.	Socio
Licenciada Evelyn Pérez Guerra	Gerente
Noemí Hidalgo Morales	Asistente
César Mazariegos Morales	Asistente

Se solicita la cooperación total del personal en el sentido que ellos deberán poner a nuestra disposición todos los registros y documentación que se requiera en relación con el trabajo a realizar.

V. Resultado del trabajo de auditoría

Como producto de la información recabada y del trabajo de la auditoría operacional realizada, el día 22 de mayo se entregará un informe detallando los hallazgos en

cada procedimiento, el efecto, consecuencia o en qué forma está afectando al departamento cada uno de ellos, las conclusiones y respectivas recomendaciones al departamento y a la gerencia con el fin de garantizarles la eficacia en las operaciones de ventas.

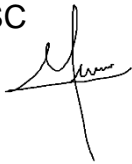
VI. Honorarios

Los honorarios fijados para el desarrollo de la auditoría se basan en el tiempo requerido por las personas designadas al trabajo, de acuerdo a tarifas establecidas por el despacho, los cuales ascienden a un valor total de Q. 41,000.00 (cuarenta y un mil quetzales exactos, IVA incluido). Dichos honorarios se facturarán en un 50% al inicio del trabajo y el otro 50% al entregar el informe final.

Sírvase firmar la copia adjunta, como aceptación de acuerdo para el desarrollo del trabajo.

Atentamente:

NELH, SC



Lic. Juan Ramón Quevedo Fajardo

Contador Público y Auditor

Reg. 200314820

APROBACIÓN

Nombre: Carlos Lemus

Puesto: Gerente General

Firma: C Lemus (sello)

Fecha: 15 de marzo del 2018

4.4 Aceptación de la propuesta de servicios profesionales

Guatemala, 16 de marzo de 2018

Señores

NELH, Consultores S. C

Presentes

En relación a su propuesta de trabajo enviada acerca de la realización de una Auditoría Operacional al departamento de Ventas de nuestra empresa, realizándola del 20 de marzo al 20 de mayo del presente año se estableció de mutua comprensión los objetivos que se pretenden alcanzar y de acuerdo al compromiso adquirido entre la entidad y la firma de auditoría en la entrega del informe, se ha decidido contratar sus servicios para determinar así la eficacia de los procedimientos que hasta la fecha utiliza y que recomiende lo que considere pertinente.

Atentamente,



Lic. Gabriel García

Gerente General

Distribuidora Élite, S. A.

4.5 Índice de papeles de trabajo

No.	Nombre del papel de trabajo	Papel de trabajo	Página
1	Cédula de marcas	CM 1/2	64
2	Formas de diagramas de flujo	CM 2/2	65
3	Programa general de auditoría	PGA	67
4	Narrativa de la visita a las instalaciones	A-1 1/2	70
5	Representación del rubro ventas en relación al Estado de Situación financiera	A-2	72
6	Entrevista al Gerente de Mercadeo y Ventas	A-3 1/12	73
7	Narrativa del departamento de ventas	A-3 3/12	75
8	Organigrama del departamento de ventas	A-3 4/12	76
9	Funciones del Gerente de Mercadeo y Ventas	A-3 5/12	77
10	Funciones de los vendedores	A-3 7/12	79
11	Propuesta de funciones	A-3 9/12	81
12	Evaluación del sistema de información	A-3 10/12	82
13	Memorándum de planificación	MP	86
14	Determinación de procesos a evaluar en el departamento de ventas	A-4	90
15	Conocimiento de las políticas del departamento de ventas	A-5 1/6	91
16	Cuestionario de control para verificar el cumplimiento de las políticas en el departamento de ventas	A-5 4/6	94
17	Propuesta de nuevas políticas	A-5 6/6	96
18	Narrativa del proceso de ventas	A-6 1/6	97
19	Flujograma del proceso de ventas	A-6 3/6	99
20	Evaluación del cumplimiento	A-6 5/6	101
21	Cuestionario de control del proceso de facturación	A-7 1/11	103
22	Narrativa del proceso de facturación	A-7 2/11	104
23	Flujograma del proceso de facturación	A-7 5/11	107
24	Evaluación Del cumplimiento del proceso de facturación	A-7 9/11	111
25	Evaluación de la integridad de información entre facturación y cuentas por cobrar	A-7 11/11	113
26	Cuestionario de control interno de servicio al cliente	A-8 1/4	114
27	Narrativa de servicio al cliente	A-8 2/4	115
28	Flujograma de servicio al cliente	A-8 4/4	117
29	Diagnóstico de hallazgos	A-9	118

4.5.1 Cédula de marcas









Cliente: Distribuidora Élite, S. A.		PT	CM 1/2
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas		Hecho por: JR	Fecha: 17/03/2018
Cédula de marcas		Revisado por: EP	Fecha: 17/03/2018
Auditoría al 31 de diciembre del 2017			

No.	Marcas de auditoría	Descripción
1	i	Cotejado registro contable contra documento físico
2	"	Verificado con el documento original
3	#	Información extraída del expediente de cada cliente
4	\$	Suma verificada
5	&	Corroborado diario mayor general del 31/12/2017
6	¿	Información obtenida de la bitácora de la empresa
7	*	Cliente sin cupo de crédito
8	>	Saldo no confirmado
9	<	Saldo no cuadra

4.5.2 Cédula de formas de diagramas de flujo

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
 Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Formas de Diagramas de Flujo
 Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	CM 2/2
Hecho por:	JR	Fecha:	15/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	15/03/2018

No.	Marcas de auditoría	Descripción
1		Inicio y finalización del proceso
2		Análisis de la información
3		Recepción de información
4		Revisión de información o documentos
5		Decisión
6		Preparación de documentos
7		Traslado de documentos
8		Conector de página

4.6 Programa general para el desarrollo de la auditoría operacional al departamento de ventas

A través del programa general se pretende desarrollar la auditoría y obtener resultados satisfactorios, guiar a los auditores en el desarrollo de su trabajo, establecer el avance del trabajo y servir de base para futuras auditorías.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Programa General de Auditoría

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	PGA 1/3
Hecho por:	EP	Fecha:	19/03/2018
Revisado por:	JR	Fecha:	19/03/2018

OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS		
1. OBJETIVO		
Recopilar información específica sobre antecedentes, marco legal, organización y operaciones relevantes que permitan obtener información necesaria para llevar a cabo la Auditoría Operacional al Departamento de Ventas de la empresa objeto de estudio.		
2. METODOLOGÍA A UTILIZAR		
2.1 Familiarización	Ref. PT	Hecho por
Familiarizarse con las operaciones que se revisarán dentro del contexto de la empresa que se está auditando, a través de un estudio ambiental, evaluación de la gestión administrativa y visita a las instalaciones, tal como se detalla a continuación:		
a) Detalle la infraestructura física con que cuenta la compañía para el desarrollo de sus operaciones.	A-1	
2) Visita a las instalaciones de la empresa auditada.	A-1 1/2	NH
3) Obtención de conocimientos generales de la empresa.	A-1 2/2	NH
		NH
b) Determine la materialidad de la cuenta ventas estableciendo la representación en relación al Estado de Situación Financiera.	A-2	CM
c) Solicite la estructura organizacional del departamento de ventas y obtenga conocimientos sobre aspectos generales del departamento solicitando lo siguiente:	A-3	
- Conocimientos generales de la empresa	A-3 1/12	CM
- Conocimientos generales del departamento	A-3 3/12	CM
- Organigrama actual del departamento de ventas	A-3 4/12	CM
- Funciones a cargo del Gerente de Mercadeo y Ventas	A-3 5/12	CM
- Funciones a cargo de los vendedores	A-3 7/12	CM
- Propuesta de funciones	A-3 8/12	CM
- Evaluación del sistema de información	A-3 10/12	CM

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
 Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
 Programa General de Auditoría
 Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	PGA 2/3
Hecho por:	EP	Fecha:	19/03/2018
Revisado por:	JR	Fecha:	19/03/2018

OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS		
2. METODOLOGÍA A UTILIZAR	Ref. PT	Hecho por
<u>2.2 Investigación y análisis</u>		
Analice la información y examine la documentación para evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones sujetas a revisión, a través de los siguientes pasos:		
a) Determine los procesos a evaluar del departamento de ventas	A-4	NH
b) Obtenga conocimiento de las políticas del departamento.	A-5	
- Cuestionario de control para verificar el cumplimiento de las políticas del departamento de ventas	A-5 4/6	NH
- Propuesta de nuevas políticas al departamento de ventas	A-5 6/6	CM
c) Evalúe el proceso que utiliza la empresa para vender	A-6	
- Narrativa de procedimiento para conocer el proceso de ventas	A-6 1/6	CM
- Flujograma del procedimiento de ventas	A-6 3-6	NH
- Evaluación del cumplimiento del procedimiento de ventas	A-6 5/6	CM
d) Evalúe el proceso que utiliza la empresa para facturación	A-7	
- Cuestionario de control interno del proceso de facturación	A-7 1/11	NH
- Narrativa del procedimiento de facturación	A-7 2/11	NH
- Flujograma del procedimiento de facturación	A-7 5/11	NH
- Evaluación del cumplimiento del procedimiento de facturación	A-7 9/11	NH
- Evaluación de la integridad de la información entre facturación y ventas.	A-7 11/11	NH
e) Evalúe el proceso que utiliza la empresa en servicio al cliente	A-8	
- Cuestionario de control interno de servicio al cliente	A-8 1/4	CM
- Narrativa de los procedimientos del servicio al cliente	A-8 2/4	CM
- Flujograma de los procedimientos del servicio al cliente	A-8 4/4	CM

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Programa General de Auditoría
Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	PGA 3/3
Hecho por:	EP	Fecha:	19/03/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	19/03/2018

OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS		
b) METODOLOGÍA A UTILIZAR	Ref. PT	Hecho por
<u>2.3 Diagnóstico</u>		
a) Analice los hallazgos encontrados durante la auditoría y reporte aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.	A-9	
- Visita a las instalaciones	A-9 1/6	CM
- Funciones del Gerente de Mercadeo y Ventas	A-9 2/6	CM
- Funciones de los vendedores	A-9 2/6	CM
- Evaluación del sistema de información	A-9 3/6	CM
- Políticas actuales	A-9 3/6	CM
- Proceso de ventas	A-9 4/6	CM
- Proceso de facturación	A-9 5/6	CM
- Servicio al cliente	A-9 6/6	CM
<u>2.4 Informe</u>		
a) Detalle los hallazgos encontrados durante la auditoría		
b) Especifique cuál es el efecto de cada uno		
c) Recomiende procedimientos de control		

4.7 Fase de familiarización

4.7.1 Visita a las instalaciones

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Narrativa de la visita a las instalaciones de la empresa

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-1 1/2
Hecho por:	NH	Fecha:	22/03/2018
Revisado por:	JR	Fecha:	22/03/2018

Persona a cargo de la narrativa: Noemí Hidalgo

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

Se visitó la Distribuidora Élite, S. A., ubicada en la Vía 3, 4-34 de la zona 4. Al ingreso se encuentra la sala de ventas y posterior se ubica el área de oficinas, a este último se restringe el ingreso únicamente al personal que labora para la misma. Para el ingreso de visitantes al área administrativa, el personal de seguridad solicita un documento de identificación y anota los datos en su cuaderno de control incluyendo nombre del visitante, nombre y cargo de la persona a quien visita, fecha y hora de ingreso.

En la presentación con el Gerente General, se indicó que éste es un negocio familiar y que uno de los puntos que considera de mayor importancia es conocer si los procesos y la estructura organizacional que actualmente se manejan en el área de ventas de la compañía, son o no adecuados y por lo tanto que estén incidiendo en el aumento o baja de las ventas.

También comentó que el Gerente de Mercadeo y Ventas tiene a su cargo todo el departamento por lo cual es de vital importancia para el sostenimiento de la empresa a largo plazo y sugirió abocarse a él para la realización de una entrevista.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Narrativa de la visita a las instalaciones de la empresa

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-1 2/2
Hecho por:	NH	Fecha:	22/03/2018
Revisado por:	JR	Fecha:	22/03/2018

Posteriormente se autorizó el recorrido por las instalaciones en compañía del Lic. Álvarez. Inicialmente se observa al frente el área de sala de ventas o vitrina con un vendedor a cargo quien es el mismo que despacha y cobra el producto.

Luego, separado por una puerta se encuentra un área extensa, al lado derecho los colaboradores del departamento financiero (4 personas), recursos humanos (2 personas) y ventas (5 personas), al lado derecho el departamento de compras (2 personas), unas gradas hacia un pequeño segundo nivel donde se ubica informática (2 personas) y archivo (1 persona). Éste último afirmó que en su área se puede encontrar la papelería del año en curso y de 4 años anteriores. El resto se mantiene en un archivo ubicado en una bodega de la zona 11.

En cada departamento se explicó el propósito del trabajo a efectuar, con el fin de contar con el apoyo y colaboración de cada persona en cuanto fuere necesario.

Debilidades observadas:

- II. El sector en donde se ubica la sala de ventas, no es muy transitado por lo que se considera que debería trasladarse a un lugar más comercial.
- III. Al haber una sola puerta de ingreso, obliga a los trabajadores de la empresa a pasar a través de toda la sala de ventas en donde se ubica toda la mercadería, esto hace que sea más vulnerable para el robo o pérdida de la misma.
- IV. Se corre un riesgo muy alto de robo o fraude cuando el mismo que despacha el producto, tiene la potestad de realizar el cobro y factura.

4.7.2 Estudio ambiental

Ciente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
**Representación del rubro de Ventas en relación al Estado de
Situación Financiera**

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-2
Hecho por:	CM	Fecha:	20/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	20/03/2018

Participación de la cuenta de ventas en relación al Estado de Situación Financiera.

(Cifras expresadas en quetzales)

Al 31/12/2017

Concepto		Valor	Porcentaje
Ventas	&	630,000	18.87%
Total activo	&	3,338,701.38	100%
		\$	

Conclusión:

El rubro de ventas representa el 18.87% del total integrado en el Estado de Situación Financiera, lo cual confirma que es importante evaluar si son adecuados los procesos y procedimientos que actualmente se utilizan para generar mayor cantidad de ventas.

4.7.3 Evaluación de la gestión administrativa

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Entrevista al Gerente de Mercadeo y Ventas
Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 1/12
Hecho por:	NH	Fecha:	22/03/2018
Revisado por:	JR	Fecha:	22/03/2018

La entrevista se le hizo al Lic. Ángel Álvarez, Gerente de Mercadeo y ventas, exponiéndole el propósito y la importancia del trabajo, luego se le cuestionó lo siguiente:

Aspectos generales:

1. Antecedentes históricos

Distribuidora Élite, S. A. fue constituida en el año 2000 con el propósito de distribuir cosméticos finos de marcas reconocidas y joyas de fantasía al público por mayor y al detalle.

2. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?

Ser la cadena de tiendas más exitosa, ofreciendo los mejores productos a excelente precio y de la mejor calidad.

3. ¿Tienen alguna regulación legal específica?

Distribuidora Élite, S. A. está inscrita como una empresa comercial aplicable bajo el marco jurídico que regula el país. No goza de ningún beneficio u obligación especial.

4. ¿Cómo está conformada la Junta Directiva?

Se integra con 3 hermanos y 3 amigos (socios), cada uno a cargo de una gerencia (general, informática, compras, mercadeo y ventas, recursos humanos y financiera). Para una mejor visualización se muestra el organigrama de la empresa.

Ciente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Entrevista al Gerente de Mercadeo y Ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 2/12
Hecho por:	NH	Fecha:	22/03/2018
Revisado por:	JR	Fecha:	22/03/2018

5. ¿Existen políticas establecidas en algún manual administrativo?

Actualmente existen políticas, pero solo se comunican verbalmente, no tenemos un manual de instrucciones.

6. ¿Cómo evalúan las operaciones en el departamento?

Por medio de un sistema computarizado en el cual se ingresan los datos de las metas y las que han sido alcanzadas. Adicional a ello, el auditor interno debe implementar los controles específicos para cada actividad.

7. ¿Quiénes son las personas claves del departamento?

Ángel Álvarez, Gerente; Brenda Barrios, supervisora; Carlos Contreras, Vendedor I; Daniela Diéguez, Vendedora II; Esteban Echeverría, Vendedor III y Francis Fernández, Asesor de ventas.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Narrativa del departamento de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 3/12
Hecho por:	CM	Fecha:	23/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	23/03/2018

El recorrido en el departamento de ventas se realizó en compañía de la señora Brenda Barrios (supervisora de ventas).

Este departamento se encuentra instalado en las oficinas centrales de la empresa, ubicado en el interior al lado izquierdo.

El jefe directo del departamento es el Gerente de Mercadeo y ventas. Cuenta con un encargado en el puesto de supervisor, tres vendedores y un asesor de servicio al cliente.

Cada uno tiene a su cargo un escritorio con una computadora, una impresora multifuncional y una extensión de línea telefónica; además se les ha facilitado un archivo para el departamento, un módem para conexión a internet vía wifi y suministros varios de oficina.

Las computadoras están conectadas por medio de una red interna y un programa de la empresa, para ingresar a este, cada empleado cuenta con un usuario y contraseña.

El sistema es muy sencillo, compuesto por módulos automatizados que reciben la información ingresada y se realiza una copia de resguardo cada 24 horas. Ver evaluación del sistema.

Cada vendedor es responsable tanto de llevar su trabajo a cabo con el fin de completar las metas particulares y grupales como de todo el equipo físico a su cargo.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

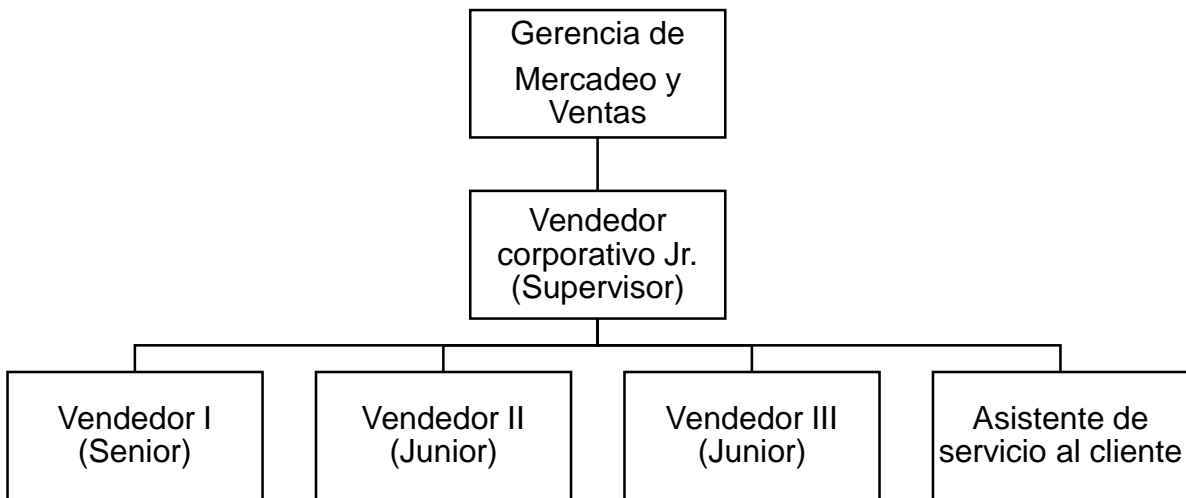
Organigrama del departamento de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 4/12
Hecho por:	CM	Fecha:	23/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	23/03/2018

Figura No. 5

Organigrama del departamento de Mercadeo y Ventas



Fuente: Archivo de Recursos Humanos, organigrama actual del departamento de ventas

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Funciones del Gerente de Mercadeo y Ventas
Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 5/12
Hecho por:	CM	Fecha:	23/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	23/03/2018

Persona entrevistada: Lic. Ángel Álvarez

Objetivo: detallar las funciones que actualmente realiza el Gerente de Mercadeo y Ventas para concluir si las mismas van enfocadas a las atribuciones que le corresponden como responsable del departamento.

Nivel académico: Licenciado en Administración de Empresas

Responsabilidades:

- f) Velar por el adecuado funcionamiento de las ventas y mercadeo para impulsar las mismas.
- g) Supervisar el desempeño general de los vendedores y calificar los resultados del departamento a través del supervisor del área.
- h) Reportar los resultados obtenidos y metas alcanzadas a la gerencia general
- i) Impulsar las ventas corporativas.

Funciones identificadas:

- a) Análisis de datos financieros a corto, mediano y largo plazo.
- b) Análisis de gastos en la operación e implementación de planes de mercadeo
- c) Determinación de la estructura del departamento
- d) Supervisión y desarrollo humano del personal bajo su mando
- e) Maximización de los recursos
- f) Autorización de créditos y consignaciones a clientes nuevos
- g) Reunión diaria con los vendedores de campo para evaluar resultados.
- h) Reunión mensual para estimación de nuevas metas.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Funciones del Gerente de Mercadeo y Ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 6/12
Hecho por:	CM	Fecha:	23/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	23/03/2018

Conclusión:

Con base en las funciones del gerente de mercadeo y ventas, se concluye que la mayoría de actividades van acorde al puesto que desempeña, aunque se consideró que para mantener un buen nivel de resultados es fundamental implementar una visita periódica a los clientes con mayor relevancia por parte del gerente, además de disminuir las reuniones diarias con los vendedores y trasladar esa atribución al supervisor; para esto se presentará una propuesta.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Funciones de los vendedores
Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 7/12
Hecho por:	CM	Fecha:	23/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	23/03/2018

Personas entrevistadas: supervisor, vendedores I, II y III y la asesora de ventas.

Nombre	Puesto
Brenda Barrios	Supervisora
Carlos Contreras	Vendedor I
Daniela Diéguez	Vendedor II
Esteban Echeverría	Vendedor III
Francis Fernández	Asesora de ventas

Objetivo: documentar las funciones de cada uno de los colaboradores del departamento de ventas y determinar si las mismas se adecúan al cargo que desempeñan.

Nivel académico: medio, preferiblemente peritos en mercadotecnia y publicidad.

Responsabilidades: cada uno de los vendedores y asesora, tienen a cargo la función de las ventas y reportar al supervisor quien a su vez reportará al gerente del área.

Funciones identificadas:

- a) Supervisora: tiene a su cargo a los tres vendedores y a la asesora de ventas. Es la encargada de velar por el cumplimiento de la agenda del departamento y evaluar el desempeño de cada uno de los vendedores. Además, ellos se abocarán directamente con ella en el caso de cualquier duda o inconveniente al momento de realizar una venta. Reportará directamente al gerente del área.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Funciones de los vendedores

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 8/12
Hecho por:	CM	Fecha:	23/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	23/03/2018

- b) Vendedores I, II y III: son los encargados de realizar la actividad de las ventas cumpliendo con los estándares y políticas previamente acordadas en la empresa. El vendedor I se encarga de la sala de ventas o vitrina. Los vendedores II y III deben cumplir con la agenda establecida diaria y semanalmente. Sus funciones inician con el prospección desde la oficina central, se presentarán a las citas y atenderán personalmente a sus clientes cuando sea necesario, también podrán asistir a los clientes asignados a otro vendedor en el caso de ausencia de este. Su función termina con la entrega total del producto y pasa a la asistente de ventas.
- c) Asistente de ventas: sus funciones serán cumplidas directamente desde la oficina. Comienza cuando el vendedor entrega el producto, entonces la asistente deberá darle seguimiento al cliente y atender a las inquietudes que éste tenga, llamará periódicamente informando de alguna oferta o promoción y debe resolver cualquier inconveniente apoyando en todo momento a cualquier miembro del departamento. Reporta a la supervisora.

Conclusión:

Con base en el detalle de actividades, se concluye que las funciones de los vendedores están correctamente distribuidas, no así las de la asistente quien tiene muchas funciones y normalmente no se da abasto por lo que actualmente no se les está dando seguimiento a los clientes como se debiera y esto ha provocado que algunos de ellos no regresen a comprar a la empresa. Así que para mantener una adecuada segregación de funciones se sugiere los vendedores también le den seguimiento a sus clientes y que no recaiga toda la responsabilidad sobre la asistente.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Propuesta Funciones

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 9/12
Hecho por:	CM	Fecha:	23/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	23/03/2018

Objetivo: implementar una visita periódica a los clientes con mayor relevancia por parte del gerente, además de disminuir las reuniones diarias con los vendedores y trasladar esa atribución al supervisor; con el fin de alcanzar los objetivos que se le establezcan al departamento de acuerdo a los planes de la compañía.

Funciones actuales:

- 1) Análisis de datos financieros a corto, mediano y largo plazo.
- 2) Análisis de gastos en la operación e implementación de planes de mercadeo
- 3) Determinación de la estructura del departamento
- 4) Supervisión y desarrollo humano del personal bajo su mando
- 5) Maximización de los recursos
- 6) Autorización de créditos y consignaciones a clientes nuevos
- 7) Reunión diaria con los vendedores de campo para evaluar resultados.
- 8) Reunión mensual para estimación de nuevas metas.

Funciones sugeridas:

- 1) Análisis de datos financieros a corto, mediano y largo plazo.
- 2) Análisis de gastos en la operación e implementación de planes de mercadeo
- 3) Determinación de la estructura del departamento
- 4) Supervisión y desarrollo humano del personal bajo su mando
- 5) Maximización de los recursos
- 6) Autorización de créditos y consignaciones a clientes nuevos
- 7) Reunión **mensual** con los vendedores de campo para evaluar resultados.
- 8) Reunión mensual para estimación de nuevas metas.
- 9) **Reunión semanal con el supervisor**
- 10) **Programar visitas frecuentes a los clientes:**
 - **Nuevos (por el supervisor)**
 - **Antiguos de mayor relevancia (por el gerente)**

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Evaluación del sistema de información
Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 10/12
Hecho por:	CM	Fecha:	23/03/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	23/03/2018

La entrevista fue realizada al gerente del departamento de informática Rubén Paz y a la supervisora de ventas, la señora Brenda Barrios.

La empresa utiliza un sistema integrado llamado "HESE", y el departamento de ventas tiene acceso únicamente al módulo que le corresponde, en este caso, al llamado "Ventas". Cada usuario tiene asignado permisos específicos de operación dentro del sistema de acuerdo al perfil de su puesto.

Los módulos están automatizados, esto quiere decir que en el momento en que se generan e ingresan datos de ventas, automáticamente se van rebajando del inventario y cargando las cuentas de clientes o caja según sea el caso y se genera un recibo de caja con el código del cliente.

No cuentan con algún manual que indique los pasos a seguir para el ingreso del módulo, sino que únicamente se traslada la información de forma verbal.

Existen políticas de uso del equipo, entre ellas se mencionan:

- a) Actualizar los programas antivirus
- b) No se puede acceder a páginas de internet ni a motores de búsqueda, el internet está restringido únicamente para la recepción y envío de correos electrónicos y a la página oficial de la empresa.
- c) No se deben utilizar los equipos e impresoras con fines personales.
- d) La creación o cambios en los reportes son autorizados por el Gerente de Mercadeo y Ventas.

Se hicieron pruebas para garantizar la confiabilidad del sistema de información utilizado por la empresa.

Ciente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Evaluación del sistema de información

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 11/12
Hecho por:	CM	Fecha:	23/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	23/03/2018

Control verificado	Trabajo realizado	Conclusión										
La seguridad de los sistemas se implanta, administra y accede apropiadamente para salvaguarda de accesos no autorizados.	<p>El acceso de un usuario al sistema se controla mediante contraseñas, estas cuentan con las siguientes características:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Control</th> <th>Características</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Días para el cambio de contraseña</td> <td>Máximo 30</td> </tr> <tr> <td>Longitud máxima de la contraseña</td> <td>8 caracteres</td> </tr> <tr> <td>Bloqueo de cuentas</td> <td>3 intentos</td> </tr> <tr> <td>Duración del bloqueo de la cuenta</td> <td>48 horas hasta que</td> </tr> </tbody> </table>	Control	Características	Días para el cambio de contraseña	Máximo 30	Longitud máxima de la contraseña	8 caracteres	Bloqueo de cuentas	3 intentos	Duración del bloqueo de la cuenta	48 horas hasta que	Satisfactorio
Control	Características											
Días para el cambio de contraseña	Máximo 30											
Longitud máxima de la contraseña	8 caracteres											
Bloqueo de cuentas	3 intentos											
Duración del bloqueo de la cuenta	48 horas hasta que											
Los datos se administran apropiadamente para proporcionar seguridad de que permanezcan completos, exactos y válidos durante su proceso y el posterior almacenamiento	<p>Según indagación corroborativa con el departamento de sistemas, créditos y contabilidad se determinó que los módulos se encuentran en línea.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Control</th> <th>Características</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recibo de caja No. 148,375</td> <td>Verificado en tiempo real en todos los módulos</td> </tr> </tbody> </table>	Control	Características	Recibo de caja No. 148,375	Verificado en tiempo real en todos los módulos	Satisfactorio						
Control	Características											
Recibo de caja No. 148,375	Verificado en tiempo real en todos los módulos											
Administración del software y hardware	Todo el equipo se encuentra codificado y se realizan inventarios periódicamente.	Satisfactorio										
Políticas de uso del equipo de computación	<p>Se seleccionan las computadoras a cargo de los vendedores II y III) en presencia del jefe del departamento de cómputo con el fin de evaluar el cumplimiento de las políticas y determinar si son suficientes y adecuadas.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Control</th> <th>V. I</th> <th>V. II</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u>Software</u></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Antivirus actualizado</td> <td>SI</td> <td>SI</td> </tr> </tbody> </table>	Control	V. I	V. II	<u>Software</u>			Antivirus actualizado	SI	SI		
Control	V. I	V. II										
<u>Software</u>												
Antivirus actualizado	SI	SI										

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Evaluación del sistema de información

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-3 12/12
Hecho por:	CM	Fecha:	23/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	23/03/2018

Políticas de uso del equipo de computación	Control	V. I	V. II	Satisfactorio
	¿Se ha desinstalado software del sistema?	NO	NO	
	<u>Hardware</u>			
	¿Existen indicios de alteración de piezas?	NO	NO	
	<u>Uso de internet</u>			
	¿Hay acceso al historial de páginas web visitadas recientemente?	NO	NO	
Los cambios al sistema son autorizados y probados para evitar alteraciones o un mal funcionamiento al momento de generar información	Se determinó que los cambios realizados al sistema como reportes o nuevas funciones, deben solicitarse por correo electrónico y serán aprobadas por el Gerente de Mercadeo y Ventas, sin embargo, no existe un formato para la autorización de creación o modificación de reportes.			Satisfactorio

Conclusión:

Realizada las pruebas de confiabilidad y evaluación del sistema de información, se concluye en que dicho sistema que se utiliza en el departamento de ventas, permite una adecuada administración de las cuentas por cobrar de la compañía, sin embargo, es necesario que la administración documente a través de manuales los procedimientos para operar este sistema.

4.8 Planificación de la Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

El objetivo de la planificación es establecer la estrategia, guía y tiempos de trabajo. Su fin es identificar posibles sesgos y riesgos que deben ser comunicados al equipo de trabajo para guiar y enfocar apropiadamente el trabajo. El siguiente plan de auditoría se desarrolló por el gerente que está a cargo de la auditoría, quien la guió al comienzo de las actividades de la planificación preliminar, con base en su conocimiento y juicio personal.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Memorándum de Planificación
Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	MP 1/4
Hecho por:	JR	Fecha:	17/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	19/03/2018

4.8.1 Objetivo

El trabajo consiste en desarrollar utilizando como base la metodología que se establece en los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la Auditoría Operacional al Departamento de Ventas llevada a cabo del 20 de marzo al 10 de abril del 2018.

4.8.2 Alcance

Se evaluará el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2017 para tener un parámetro de medición de saldos de las ventas y otras que se consideren necesarias

4.8.3 Antecedentes del negocio

Fue constituida en el año 2000 con el propósito de distribuir cosméticos finos de marcas reconocidas y joyas de fantasía al público por mayor y al detalle. Actualmente ofrecen productos a precios competitivos en el mercado, de la mejor calidad y muy buen servicio tanto en la sede central como en la sucursal.

4.8.4 Actividad principal

Es la dedicación a la compra de joyería y cosméticos femeninos de marcas reconocidas y venta al por mayor y al detalle.

4.8.5 Identificación de áreas críticas

Principalmente fueron encontradas en el proceso de las visitas del vendedor a los clientes, emisión de la orden de compra y entrega del producto.

4.8.6 Cronograma de actividades

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Memorándum de Planificación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	MP 2/4
Hecho por:	JR	Fecha:	17/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	19/03/2018

	Descripción de actividades	Marzo	Abril	Mayo
1	Elaboración de la propuesta de trabajo	■		
1.1	Presentación de la propuesta a Junta Directiva	■		
1.2	Aceptación y autorización de la propuesta		■	
2	Planificación para realizar la auditoría		■	
	INICIO DEL TRABAJO DE CAMPO		■	
3	Visita a las instalaciones		■	
4	Familiarización con la empresa a través de investigación documental		■	
5	Familiarización con el departamento a través de investigación documental		■	
6	Revisión del organigrama actual del departamento		■	
7	Conocer la política de la compañía para otorgar créditos		■	
8	Análisis financiero del rubro de ventas		■	
9	Entrevista con el personal de Ventas		■	
10	Entrevista con el personal de Créditos y cobros		■	
11	Integración de la información			■
12	Análisis de la información			■
13	Preparación y presentación del informe			■

Fecha de inicio: 20 de marzo de 2018

Fecha de finalización: 20 de mayo de 2018

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Memorándum de Planificación
Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	MP 3/4
Hecho por:	JR	Fecha:	17/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	20/03/2018

4.8.7 Personal clave del área de ventas de la empresa para el desarrollo del trabajo

Nombre	Puesto
Licenciado Ángel Álvarez	Gerente de Mercadeo y Ventas
Brenda Barrios	Supervisor general
Carlos Contreras	Vendedor I
Daniela Diéguez	Vendedor II
Esteban Echeverría	Vendedor III
Francis Fernández	Asesor de ventas

4.8.8 Personal clave del equipo de auditoría asignado para el desarrollo del trabajo

Nombre	Puesto	Iniciales de referencia	Experiencia
Licenciado Juan Ramón Quevedo F.	Socio	JR	10 años
Licenciada Evelyn Pérez Guerra	Gerente	EP	7 años
María Noemí Hidalgo Morales	Asistente	NH	4 años
César Mazariegos Morales	Asistente	CM	4 años

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Memorándum de Planificación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	MP 4/4
Hecho por:	JR	Fecha:	17/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	20/03/2018

4.8.9 Cálculo de tiempo a invertir para la determinación de honorarios

No.	Actividad general	Lugar de trabajo	Horas
1	Propuesta de servicio	Oficina firma	20
2	Planificación de la auditoría	Oficina firma	30
3	Proceso de familiarización	Oficina del cliente	40
4	Entrevista con personal clave	Oficina del cliente	70
5	Integración de la información	Oficina del cliente	40
6	Análisis de la información	Oficina de la firma	60
7	Preparación y presentación del informe	Oficina de la firma y cliente	60
	Total de horas		<u>320</u>

	Horas Socio	Horas Gerente	Horas Staff	Total horas a invertir
	25	60	235	400

	Valor HH	Valor HH	Valor HH	Total honorarios
	Q450.00	Q300.00	Q50.00	
	Q11,250.00	Q18,000.00	Q11,750.00	Q41,000.00

4.9 Fase de investigación y análisis

4.9.1 Papeles de trabajo

Ciente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Determinación de procesos a evaluar al departo. de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-4
Hecho por:	JR	Fecha:	26/03/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	26/03/2018

Alcance y objetivos generales:

- a) Entender los procedimientos seleccionados.
- b) Realizar pruebas de cumplimiento para validar el seguimiento de los procesos.
- c) Determinar deficiencias que obstaculicen la eficiencia de los procesos examinados.

Con base en la propuesta de servicios y planificación del trabajo de auditoría, se evaluarán las siguientes políticas y procesos:

- 1) Políticas del departamento de ventas
- 2) Diseño y evaluación de los siguientes procesos:
 - Proceso de ventas
 - Proceso de facturación
 - Proceso de entrega de producto.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Conocimiento de las políticas del departamento de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-5 1/6
Hecho por:	CM	Fecha:	27/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	27/03/2018

La entrevista se realizó al Lic. Ángel Álvarez, Gerente de Mercadeo y Ventas de la empresa

Objetivo: conocer las políticas de ventas de la empresa auditada

Políticas actuales:

- a) Al momento de realizar un pedido se respetarán los precios de los productos, con excepción de que algún precio esté mal calculado por el sistema o personal, y esta variación sea mayor al 3% del precio real. En ese caso se le brindará al cliente una solución adecuada para ambas partes.
- b) Se respetarán los precios de los productos publicitados en los medios de comunicación masiva (correos, volantes, televisión, periódicos, revistas, etc.) con excepción de que algún precio esté mal calculado por el sistema o personal, y esta variación sea mayor al 3% del precio real.
- c) Cuando el cliente realice un pedido, la empresa se reserva el derecho a separar del inventario el producto ordenado. Esto se hará exclusivamente después de recibir el pago o confirmar la compra.
- d) No se debe enviar un pedido de forma parcial, es decir, con algún faltante. Si este fuera el caso, el producto pendiente se enviará inmediatamente sin cobrar el costo del envío.
- e) Todos los productos se envían debidamente revisados, empacados y sellados.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Conocimiento de las políticas del departamento de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-5 2/6
Hecho por:	CM	Fecha:	27/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	27/03/2018

- f) Todos los productos son nuevos e incluyen una etiqueta codificada, esto con el fin de facilitar el procedimiento de garantía de la pieza en caso de que fuera necesaria.

- g) Los productos tienen diferentes tiempos de envío el cual puede ser de 5 a 72 horas, dependiendo del tipo de producto y destino. Estos tiempos se especifican al momento de la venta. El tiempo de envío real corre exactamente después de la confirmación de pago o compra, y se considera únicamente de lunes a viernes.

- h) Una vez enviado el pedido, es responsabilidad plena del servicio de paquetería cumplir con los tiempos mencionados en el tipo de envío que el cliente haya elegido. Los clientes pueden rastrear sus paquetes en línea.

- i) La empresa no se hace responsable en el caso de que se experimente un retraso por parte de la paquetería. Sin embargo, se respaldará la compra y el personal asignado del departamento (asistente de ventas) le asistirá en caso de que se presente algún inconveniente en la entrega de su pedido.

- j) En caso de que se presente algún retraso en la entrega del pedido o daño en el mismo, es responsabilidad del cliente ponerse en contacto con el asistente de ventas en un plazo no mayor a 48 horas para lo cual se tiene una línea directa (9988-7766).

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Conocimiento de las políticas del departamento de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-5 3/6
Hecho por:	CM	Fecha:	27/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	27/03/2018

- k) En caso de que algún producto esté agotado al momento de recibir el pago de un pedido, se le notificará al cliente inmediatamente para que pueda elegir otro producto similar o del mismo valor.

- l) Las ventas de la vitrina se adaptan únicamente al inventario destinado para el mismo.

Conclusión: con base en lo anterior, se llega a la conclusión de que no existen políticas suficientes para el proceso de ventas, por lo cual se sugiere un nuevo listado de políticas que abarquen el proceso desde el inicio hasta el final.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Cuestionario de control para verificar el cumplimiento de las políticas del departamento de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-5 4/6
Hecho por:	JR	Fecha:	29/03/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	29/03/2018

El cuestionario se realizó a la señora Brenda Barrios, supervisora del departamento de ventas.

No.	Pregunta	Si	No	Observación
1.	¿Cuentan con algún documento físico o digital en donde se encuentren detalladas las políticas del departamento?		X	Antiguamente se tenía uno en el departamento, pero se volvió obsoleto al transmitirse la información verbalmente.
2.	¿Los vendedores respetan los precios publicados de los productos?	X		
3.	¿Los vendedores tienen autonomía para conceder descuentos o necesitan autorización?		X	No tienen autonomía, necesitan la autorización del supervisor.
4.	¿Los vendedores reservan pedidos parciales o trabajan por medio de órdenes de compra?		X	Se utilizan órdenes de compra
5.	¿Se revisan exhaustivamente los productos antes de ser enviados?	X		
6.	¿Hay un encargado de la revisión de los productos antes de enviarlos al cliente?		X	El vendedor realiza la revisión previa.
7.	¿Hay un encargado de enviar los productos a domicilio?		X	El vendedor es el encargado de enviar el producto.

Ciente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Cuestionario de control para verificar el cumplimiento de las políticas del departamento de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-5 5/6
Hecho por:	JR	Fecha:	29/03/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	29/03/2018

No.	Pregunta	Si	No	Observación
8.	¿El vendedor solicita autorización para realizar una venta al crédito o consignación?	X		
9.	¿Hay un encargado de darle seguimiento a los envíos hasta que los recibe el cliente?		X	Cada vendedor debe darle seguimiento a su cliente.
10.	¿Se lleva una base de datos de clientes?	X		
11.	¿Los clientes se codifican?	X		En la misma base de datos
12.	¿Se realizan las reuniones periódicas de los vendedores con su supervisor y con el gerente como indica la normativa?	X		
13.	¿En general, cree que el departamento está alcanzando los objetivos previamente trazados?	X		El departamento funciona bastante bien, pero no tenemos objetivos por escrito.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Propuesta de nuevas políticas al departamento de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-5 6/6
Hecho por:	CM	Fecha:	28/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	28/03/2018

Se propone lo siguiente:

1. Solo el vendedor asignado tendrá acceso al pedido del cliente que esté atendiendo.
2. El vendedor será responsable del producto enviado hasta que el cliente lo reciba y firme conforme.
3. Se debe tener una reserva de un porcentaje establecido de la venta para cubrir la garantía por desperfecto o pérdida en el envío de mercadería.
4. El monto mínimo a facturar en ventas al crédito es de Q1,500.- y en vitrina no hay mínimo.
5. El horario de atención en vitrina es de 9 am a 6 pm y el de servicio al cliente es de 8 am a 6pm.
6. No se aceptan devoluciones por ningún motivo.
7. Se realizan cambios únicamente por:
 - Desperfecto de fábrica
 - Si el producto llega dañado, roto, quebrado o manchado (en este caso el cliente debe reportar el daño en un plazo no máximo a 48 horas después de recibir el pedido)
8. No se aceptan pagos en efectivo
9. No se realizan entregas los fines de semana ni después de las 6 pm.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa del proceso de ventas
Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-6 1/6
Hecho por:	CM	Fecha:	29/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	29/03/2018

Entrevista realizada al Licenciado Ángel Álvarez, Gerente de Mercadeo y Ventas y a la señora Beatriz Barrios, supervisora de ventas.

I. Objetivo

Establecer los lineamientos que permitan al área de ventas desarrollar una mejor relación con sus clientes para mantener una cartera sana y confiable disminuyendo los riesgos.

II. Lineamientos

- a) El área de mercadeo promociona un producto a cierto precio
- b) El área de ventas establece su cliente potencial y lo precalifica a través de una solicitud basándose en su experiencia
- c) El vendedor entrega la solicitud a su supervisor quien a su vez determinará si el cliente es sujeto a crédito o consignación y pasará la solicitud al gerente para que sea aprobada.
- d) Si fuere agente de crédito o consignación, deberá ser aprobada por el departamento de créditos quien realiza la investigación y análisis con base en su metodología.
- e) Una vez autorizado, el vendedor deberá revisar, empacar, enviar y darle seguimiento a su paquete hasta que lo reciba el cliente.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Narrativa del proceso de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-6 2/6
Hecho por:	CM	Fecha:	29/03/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	29/03/2018

III. Responsabilidades

- a) Es responsabilidad del departamento de ventas prospectar a los clientes y precalificarlos como sujetos de crédito o consignación, así como recopilar la información necesaria de acuerdo con los requisitos establecidos en los lineamientos.
- b) El departamento de créditos es responsable de recibir y verificar los expedientes completos, así como de aprobar o desaprobar la solicitud en un tiempo no mayor a 8 días.

Conclusión:

Después de documentar el proceso que sigue el personal de la empresa objeto de estudio para la realización de las ventas, se detallan las siguientes debilidades encontradas:

- a) Los vendedores realizan una precalificación y luego se la entregan al supervisor, quien a su vez la envía al Gerente de Mercadeo y Ventas y luego al departamento de créditos, esto retrasa demasiado el proceso de ventas el cual podría realizarse a la mitad del tiempo si del vendedor pasara directamente al departamento de créditos.
- b) Los vendedores cumplen con muchas funciones administrativas las cuales restan tiempo a sus labores de venta lo cual frena el proceso de aumento en el porcentaje de ventas.

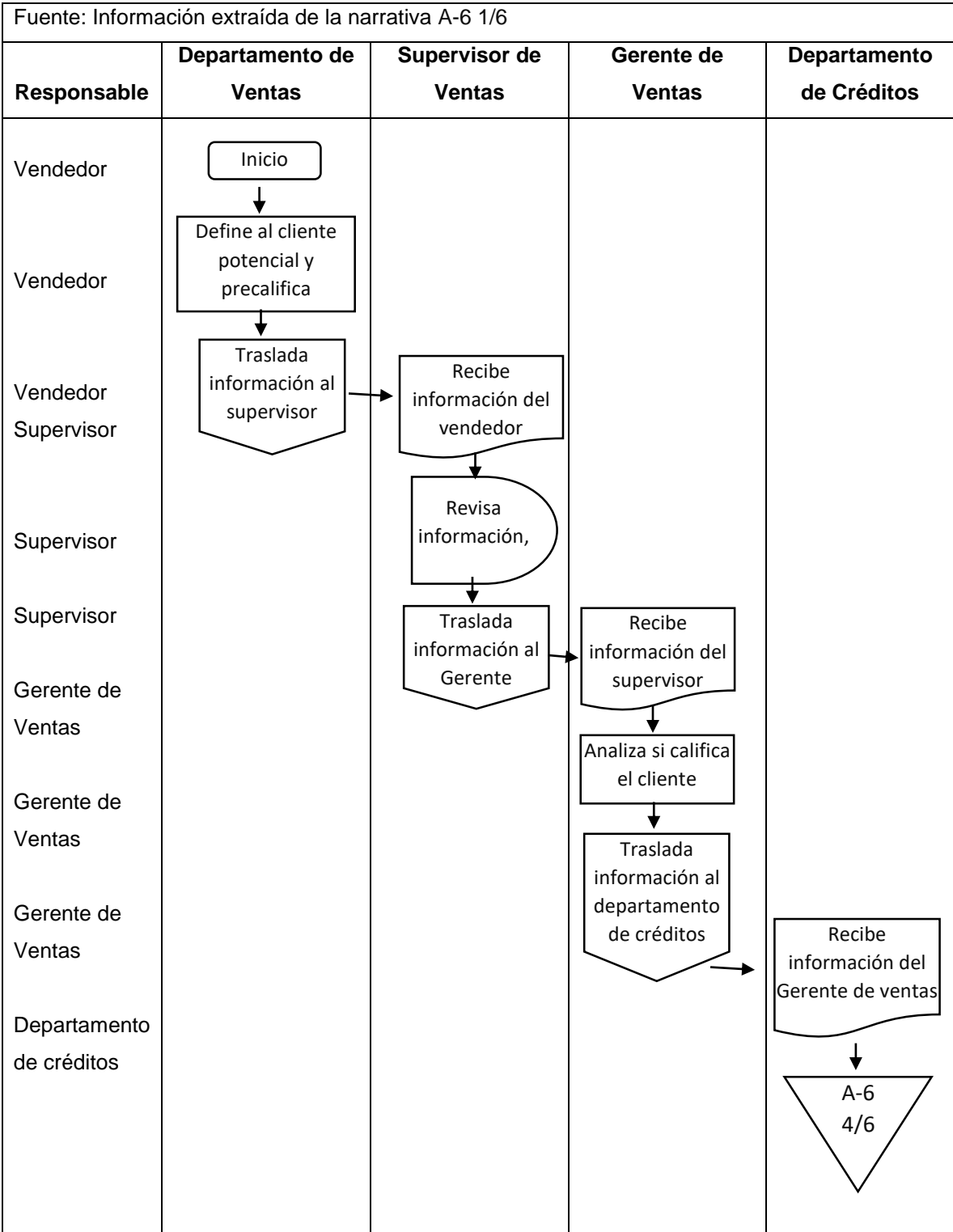
Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Flujograma del proceso de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-6 3/6
Hecho por:	JR	Fecha:	29/03/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	29/03/2018



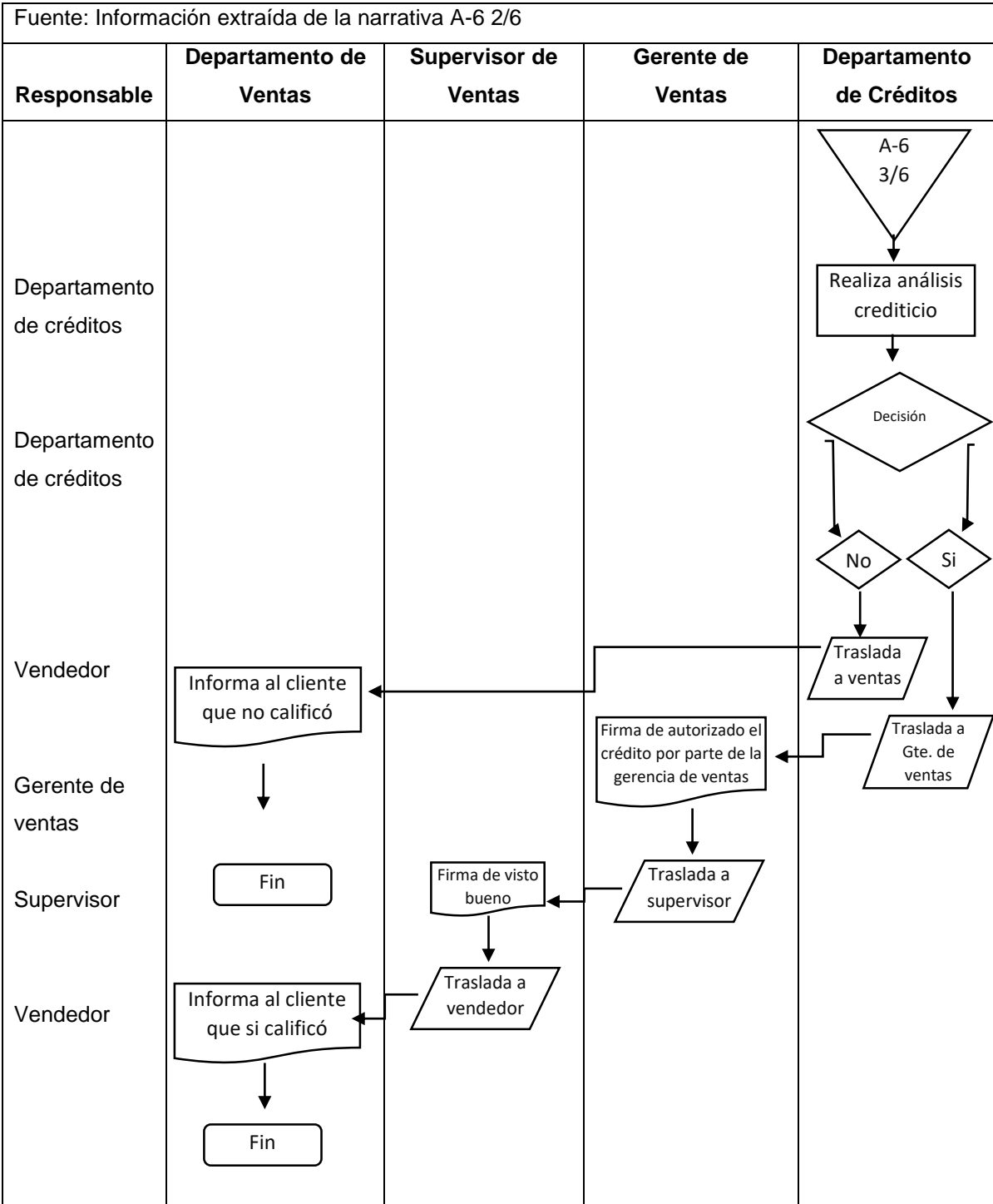
Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Flujograma del proceso de ventas

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-6 4/6
Hecho por:	JR	Fecha:	30/03/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	30/03/2018



Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
 Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Evaluación del cumplimiento
 Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-6 5/6
Hecho por:	CM	Fecha:	01/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	01/04/2018

Pruebas de cumplimiento realizadas con base a la narrativa en proceso Ver A-6 1/6

Objetivo: verificar el cumplimiento del procedimiento que existe para autorizar un crédito nuevo o consignación y determinar si el mismo es eficiente o deficiente.

Selección de expedientes a revisar: se obtuvo un listado de 20 expedientes de un total de 34 clientes autorizados en el primer trimestre del 2017.

Método de muestreo: se seleccionaron 5 expedientes con saldos arriba de Q35,000; los cuales representan el 58% de los créditos y consignaciones autorizadas.

FECHA DE PROCEDIMIENTO											
No.	Cliente	Precalificación (Vendedor)	D	Revisión (Supervisor)	D	Revisión (Gerente de Ventas)	D	Revisión (Depto. de créditos)	D	Entrega del resultado (Depto. De créditos)	T D
1	Distribuidora Margarita	8 de enero	1	9 de enero	1	10 de enero	0	10 de enero	1 2	22 de enero	14 #
2	Boutique B&G	20 de febrero	2	22 de febrero	1	23 de febrero	3	26 de febrero	8	5 de marzo	14 #
3	La Moda Outlet Gt	22 de febrero	4	26 de febrero	1	27 de febrero	1	28 de febrero	8	7 de marzo	14 #
4	Fashion style	2 de marzo	3	5 de marzo	1	6 de marzo	2	8 de marzo	4	12 de marzo	10 #
5	Dunky S. A.	13 de marzo	2	15 de marzo	1	16 de marzo	3	19 de marzo	7	26 de marzo	13 #

D = días

TD= total de días

E= Eficiente

P= Promedio

Z= Deficiente

#= Información extraída de cada cliente, proporcionado por el departamento de créditos.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Evaluación del cumplimiento

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-6 6/6
Hecho por:	CM	Fecha:	02/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	02/04/2018

Conclusión:

Con base en el tiempo que conlleva el proceso desde la precalificación hasta la entrega del resultado, se concluye lo siguiente:

- b) Actualmente se cumple el promedio de días de entrega del resultado por parte del departamento de créditos.
- c) El tiempo entre la precalificación del vendedor y la revisión del supervisor es muy amplio por lo cual se considera deficiente.
- d) El tiempo entre la revisión del supervisor y la revisión del gerente es bastante buena por lo cual se considera eficiente.
- e) El tiempo entre la revisión del gerente de ventas y la revisión del departamento de créditos es bastante amplia por lo cual se considera deficiente.
- f) El tiempo en el que transcurre entre la revisión de la solicitud de crédito y la respuesta se encuentra en el promedio según las políticas de ventas.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Cuestionario de control del proceso de facturación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 1/11
Hecho por:	JR	Fecha:	03/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	03/04/2018

El cuestionario se le realizó al Lic. Ángel Álvarez, Gerente de Mercadeo y Ventas.

No.	Descripción	Si	No	Observación
1	¿Existe un manual que indique el proceso para efectuar las ventas?		X	No, actualmente la información es verbal.
	¿El cliente firma de conformidad en la factura al recibir el producto?	X		La segunda copia se recibe firmada.
	¿Se realiza un resumen de ventas diariamente?	X		Cada vendedor realiza uno propio y da copia a créditos y a contabilidad.
	¿Se cotejan los resúmenes de ventas con las facturas físicas?	X		Se coteja el número de la factura, datos del cliente y valor contra el reporte impreso.
	¿La persona a cargo del registro de ventas realiza una revisión del resumen diario de ventas?	X		La realiza el departamento de créditos y cobros.
	¿Existe un libro auxiliar para el registro de las ventas al crédito y consignación?	X		Si, lo lleva el departamento de ventas independiente al registro en el libro contable.
	¿Quién tiene autorizado realizar la facturación del producto?	X		El vendedor que realiza la transacción.
	¿Se realizan ventas a clientes sin que éstos tengan crédito autorizado?		X	El sistema no permite facturar si un cliente no tiene crédito autorizado.
	¿Existe algún procedimiento para solicitar aumento del límite de crédito autorizado?		X	El vendedor podrá solicitar la ampliación aunque por ahora no existe ningún documento físico.
	¿Hay un correlativo de notas de débito?	X		
	¿Hay un correlativo de notas de crédito?	X		

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Narrativa del proceso de facturación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 2/11
Hecho por:	JR	Fecha:	04/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	04/04/2018

Entrevista realizada al Lic. Ángel Álvarez, Gerente de Mercadeo y Ventas.

I. OBJETIVO

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

II. LINEAMIENTOS

1. Ventas recibe el pedido del cliente por cualquiera de las vías de comunicación (teléfono, correo electrónico, página web, aplicación o de manera personal en la sala de ventas).
2. Verifica que exista disponibilidad del producto solicitado y confirma en el sistema el precio del mismo para proceder a la realización de la cotización.
3. Con la cotización autorizada a través de una orden de compra o de un correo electrónico, el vendedor procede a facturar el producto. Cada cliente tiene un código autorizado en el sistema, el cual detalla dentro de sus parámetros el límite de crédito autorizado, el total de crédito disponible para facturar y la cantidad de días que le fueron otorgados para el crédito.

Posterior a esto si el cliente presenta algún bloqueo en su código, se debe resolver el origen del problema o en todo caso solicitar la liberación del código del cliente al Gerente de Mercadeo y Ventas, para que por un tiempo determinado e independientemente de que el cliente no esté al día en sus pagos o ya no tenga límite de crédito disponible, se permita concretar la venta.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Narrativa del proceso de facturación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 3/11
Hecho por:	JR	Fecha:	04/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	04/04/2018

4. Cuando el pedido ya está facturado, el vendedor retira el producto de inventario dejando como registro una copia de la factura. Se realiza la entrega al cliente y se le solicita una firma en la copia de la factura como constancia de que recibió conforme.
5. La factura original y la orden de compra o correo que autoriza la cotización, es entregada por al área de ventas al departamento de créditos, para que éste realice la labor de cobro. El proceso de entrega de facturas por ventas al crédito se realiza un día después de la venta. Las asistentes de créditos revisan quincenalmente su cartera para verificar que tengan en su poder todas las facturas por ventas al crédito pendientes de cobrar.

III. RESPONSABILIDADES

1. Es responsabilidad de ventas recibir los pedidos y seguir el proceso establecido hasta llegar a la entrega del producto al cliente. Si algún cliente solicita un documento o procedimiento especial adicional para garantizar la transparencia de la venta, es necesario que el departamento de ventas lo comunique a las personas involucradas en el proceso.
2. El departamento de créditos tiene la responsabilidad de recibir la factura original con la respectiva orden de compra o correo electrónico que autorice la compra, para diligenciar posteriormente el pago.
3. El gerente de mercadeo y ventas es el responsable de autorizar ventas a clientes que cuenten con problemas en su línea de crédito.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Narrativa del proceso de facturación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 4/11
Hecho por:	JR	Fecha:	04/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	04/04/2018

Conclusión:

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

- a) El gerente de créditos tiene potestad de autorizar venta a clientes con problemas en su línea de crédito (problemas tales como límite de crédito no disponible, saldos vencidos, etc.)

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

- c) Créditos y cobros deben recibir la factura original con la respectiva orden de compra para diligenciar la emisión de contraseña y pago, un día después de realizada la venta, sin embargo, únicamente detectan si una factura no ha sido entregada cuando realizan la impresión y revisión de su cartera cada quince días.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

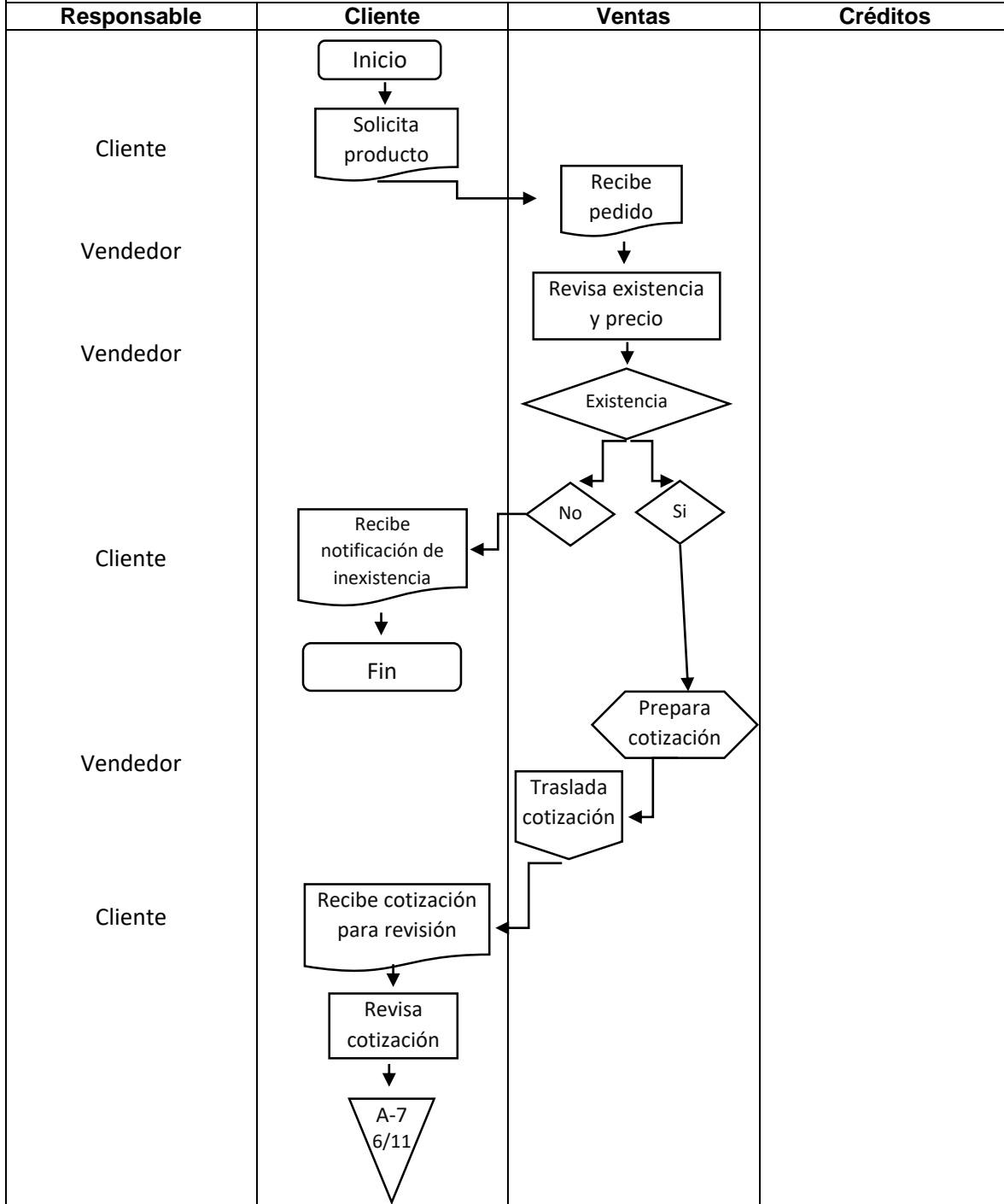
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Flujograma del proceso de facturación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 5/11
Hecho por:	JR	Fecha:	04/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	04/04/2018

Fuente: Información extraída de la narrativa A-7 2/11



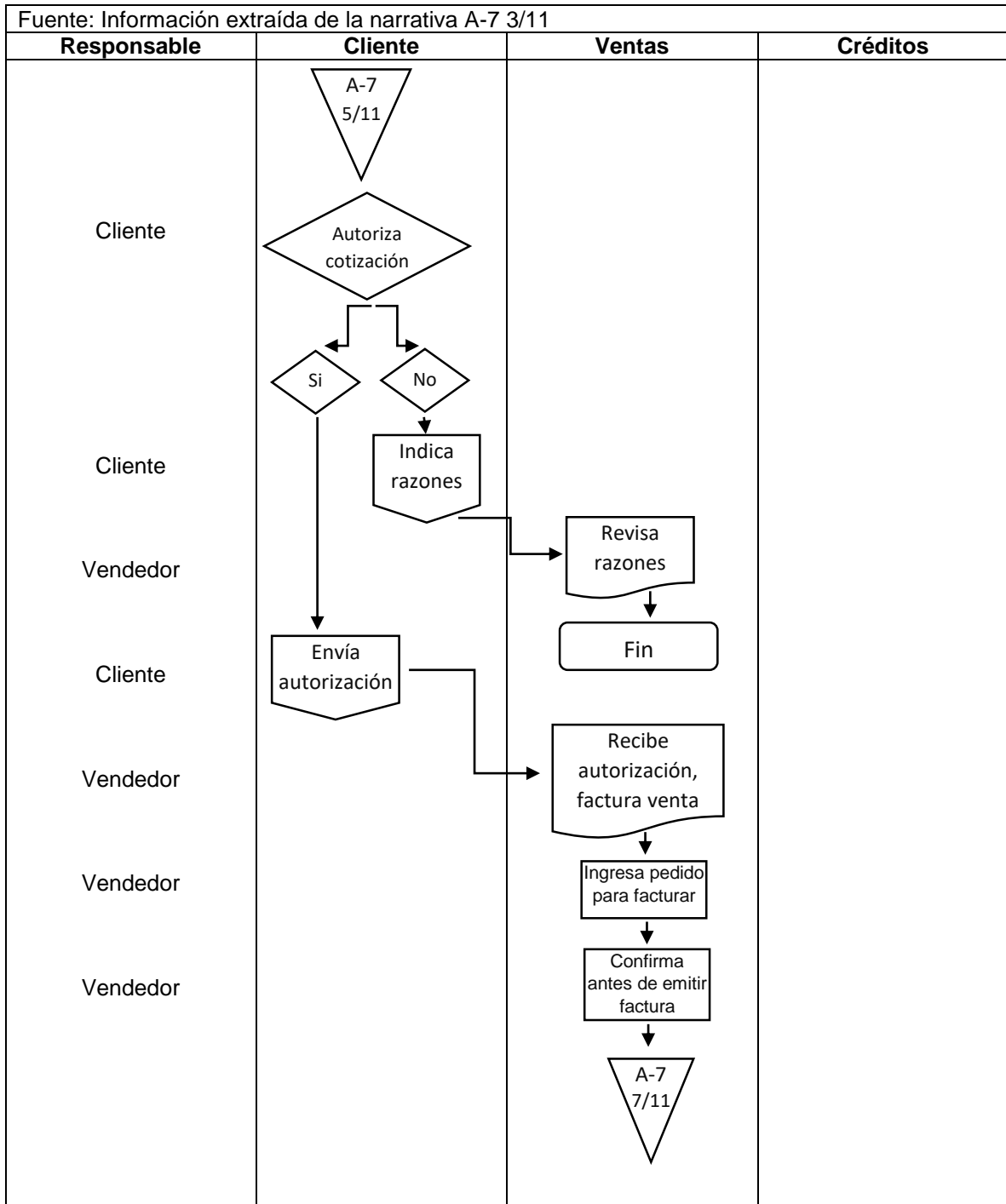
Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Flujograma del proceso de facturación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 6/11
Hecho por:	JR	Fecha:	04/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	04/04/2018



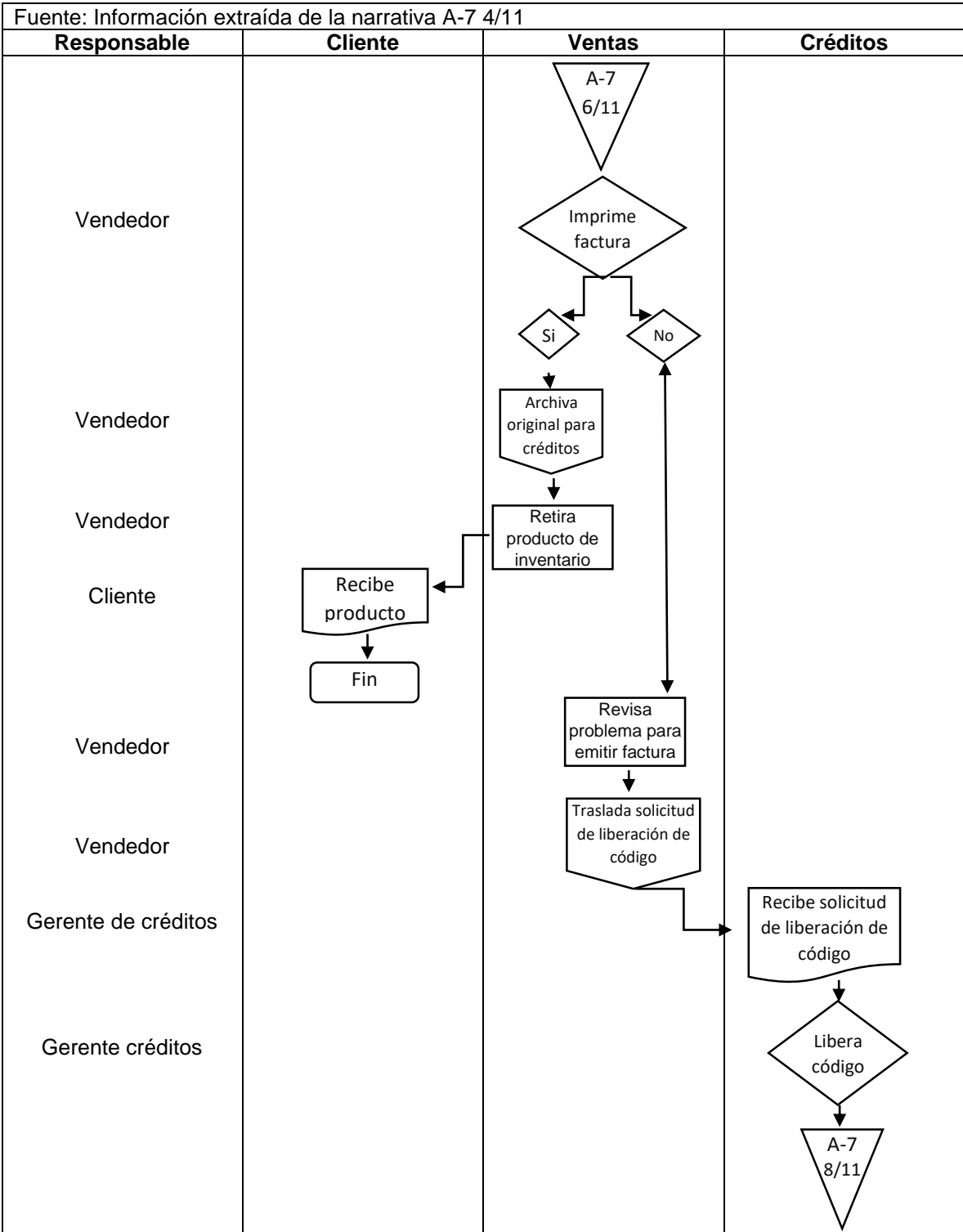
Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Flujograma del proceso de facturación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 7/11
Hecho por:	JR	Fecha:	04/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	04/04/2018



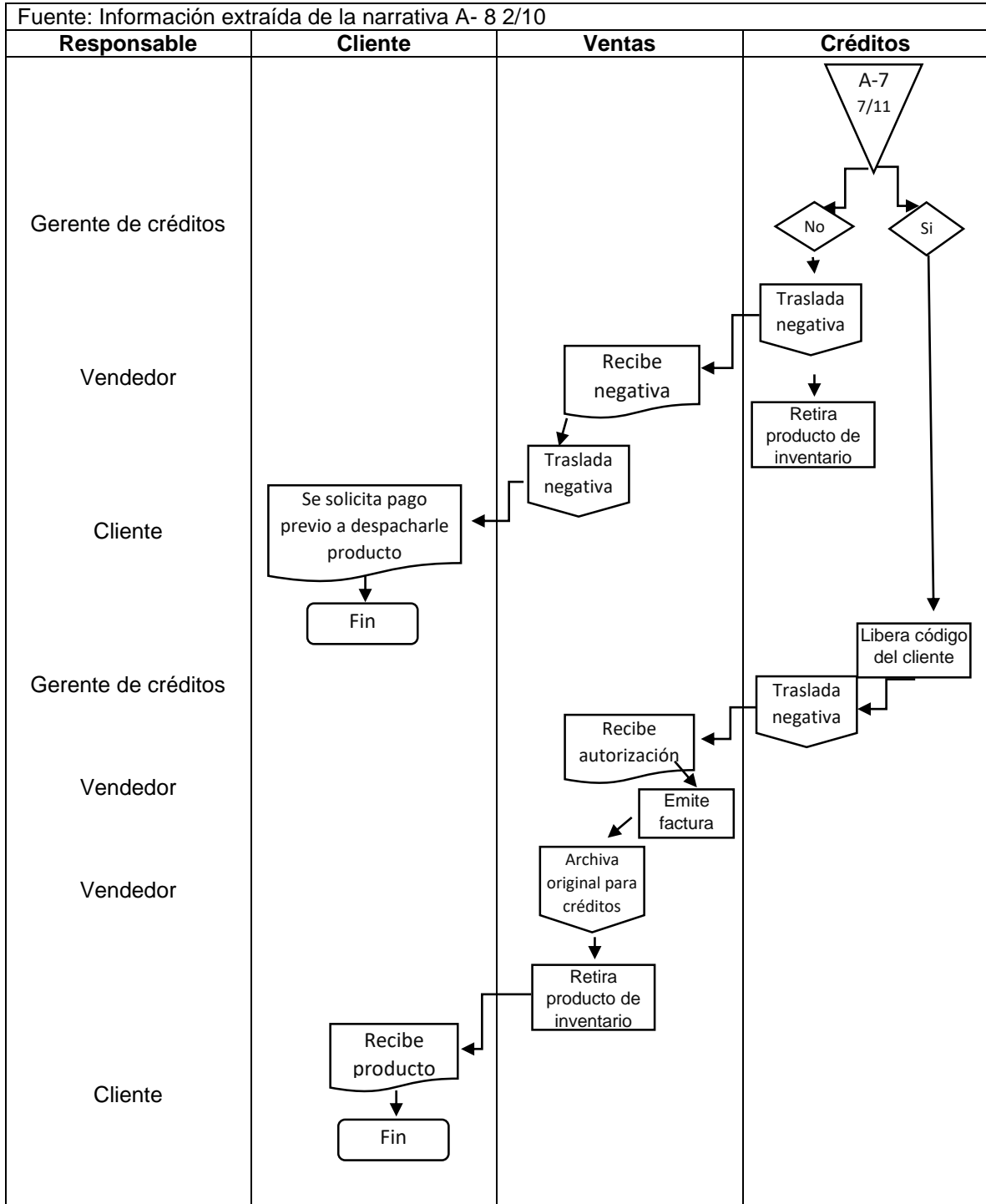
Ciente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Flujograma del proceso de facturación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 8/11
Hecho por:	JR	Fecha:	04/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	04/04/2018



Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Evaluación del cumplimiento del proceso de facturación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 9/11
Hecho por:	JR	Fecha:	05/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	05/04/2018

Pruebas de cumplimiento con base a narrativa del proceso.

Selección de la muestra: se solicitó el listado de facturas emitidas por ventas al crédito durante los meses de febrero, mayo, agosto y diciembre del año 2017 de cuatro series de facturas autorizadas, compuesto de 16,800 las cuales suman Q1,785,120.44.

Método de muestreo: se decidió revisar con base en muestreo aleatorio sistemático, cada 700 documentos para llegar a una muestra de 24 facturas. Las seleccionadas para llevar a cabo las pruebas de cumplimiento son las siguientes:

No.	Tipo de documento	Cliente	No. Factura	Emisión	Monto	
1	Factura	La Morena, S. A.	S-16011	04/02/2017	14,728	"
2	Factura	Salón Beauty Love	S-16711	05/02/2017	3,644	"
3	Factura	Distribuidora "La Mejor"	V-242540	16/02/2017	2,579	"
4	Factura	S. A.	V-243240	18/02/2017	8,975	"
5	Factura	Ilumina, S. A.	N-5830	20/02/2017	30,215	"
6	Factura	Patricia Santizo	S-16035	21/02/2017	14,586	"
7	Factura	Sesa, S. A.	N-6530	08/05/2017	6,485	"
8	Factura	Verónica Cancinos	V-243940	18/05/2017	2,458	"
9	Factura	Astrid Morales	M-152358	22/05/2017	7,956	"
10	Factura	Sharon Hernández	S-17411	23/05/2017	3,587	"
11	Factura	Violeta, S. A.	V-244640	25/05/2017	6,412	"
12	Factura	Cosméticos "Baby" S. A.	V-245340	31/05/2017	7,896	"
13	Factura	Hortencia de Arenales	M-153058	03/08/2017	5,489	"
14	Factura	RenBenBen, S. A.	S-18111	10/08/2017	6,521	"
15	Factura	Magdalena Trujillo	S-18811	14/08/2017	15,632	"
16	Factura	Collares "La Bendición"	S-19511	22/08/2017	9,874	"
17	Factura	Cosméticos Rendón	S-20211	23/08/2017	3,658	"
18	Factura	La Moda Outlet, S. A.	V-246040	28/08/2017	2,654	"
19	Factura	Beia Moda	M-153758	02/12/2017	1,254	"
20	Factura	Yuls & More	V-246740	03/12/2017	6,987	"
21	Factura	Leslie Paz	M-154458	04/12/2017	9,514	"
22	Factura	Mabel Morales	S-20911	10/12/2017	3,256	"
23	Factura	Nancy Martínez & Co.	M-155158	12/12/2017	19,875	"
24	Factura	Carolina Rivera Viva Fashion, S. A.	M-155858	15/12/2017	8,865	"
Total					203,100	\$

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Evaluación del cumplimiento del proceso de facturación

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 10/11
Hecho por:	JR	Fecha:	05/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	05/04/2018

Objetivo: verificar el cumplimiento del procedimiento que existe para realizar la facturación de las ventas al crédito. Ver PT A-8 2/10.

No	Cliente	No. Factura	Emisión	Monto	Cotización autorizada	Constancia de recepción	Cliente con crédito disponible	Cliente con saldo vencido	
1	La Morena, S. A.	S-16011	04/02/2017	14,728	Si	No	Si	Si	é i
2	Salón Beauty Love	S-16711	05/02/2017	3,644	No	Si	Si	Si	é i
3	Distribuidora "La Mejor"	V-242540	16/02/2017	2,579	No	Si	Si	Si	é i
4	Ilumina, S. A.	V-243240	18/02/2017	8,975	Si	Si	No	Si	é i
5	Patricia Santizo	N-5830	20/02/2017	30,215	Si	Si	Si	No	é i
6	Sesa, S. A.	S-16035	21/02/2017	14,586	No	Si	Si	No	é i
7	Verónica Cancinos	N-6530	08/05/2017	6,485	Si	Si	Si	Si	é i
8	Astrid Morales	V-243940	18/05/2017	2,458	Si	Si	Si	No	é i
9	Sharon Hernández	M-152358	22/05/2017	7,956	Si	Si	No	Si	é i
10	Violeta, S. A.	S-17411	23/05/2017	3,587	Si	Si	Si	No	é i
11	Cosméticos "Bb"S. A.	V-244640	25/05/2017	6,412	Si	Si	No	No	é i
12	Hortencia de Arenales	V-245340	31/05/2017	7,896	Si	Si	Si	No	é i
13	RenBenBen, S. A.	M-153058	03/08/2017	5,489	Si	Si	Si	No	é i
14	Magdalena Trujillo	S-18111	10/08/2017	6,521	Si	Si	Si	No	é i
15	Collares "La Bendición"	S-18811	14/08/2017	15,632	Si	No	Si	No	é i
16	Cosméticos Rendón	S-19511	22/08/2017	9,874	Si	Si	Si	No	é i
17	La Moda Outlet, S. A.	S-20211	23/08/2017	3,658	Si	Si	Si	No	é i
18	Beia Moda	V-246040	28/08/2017	2,654	No	Si	Si	No	é i
19	Yuls & More	M-153758	02/12/2017	1,254	Si	Si	Si	No	é i
20	Leslie Paz	V-246740	03/12/2017	6,987	Si	Si	Si	Si	é i
21	Mabel Morales	M-154458	04/12/2017	9,514	Si	Si	Si	No	é i
22	Nancy Martínez & Co.	S-20911	10/12/2017	3,256	Si	Si	Si	No	é i
23	Carolina Rivera	M-155158	12/12/2017	19,875	Si	Si	No	Si	é i
24	Viva Fashion, S. A.	M-155858	15/12/2017	8,865	No	Si	Si	Si	é i
Total				203,100					

Conclusión: de acuerdo a la revisión realizada, se concluye lo siguiente:

- Las facturas No. S-16711, V-242540, S-16035, V-246040 y M-155858 no tenían la cotización autorizada por parte del cliente.
- Las facturas No. S-16011 y S-18811 no tenían constancia de recepción del producto por parte del cliente.
- Las facturas No. V-243240, M-152358, V-244640 y M-155158, se emitieron sin que el cliente tuviera límite de crédito disponible. La autorización para facturar el producto la otorgó el gerente de créditos.

Estas deficiencias inciden en el aumento de la morosidad de la cartera de clientes de la empresa. Al 31 de diciembre del 2008 algunos de estos clientes tienen saldos vencidos, tal como se observa en el desarrollo de la prueba de cumplimiento.

Ciente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
**Evaluación integridad de información entre facturación y
 cuentas por cobrar**

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-7 11/11
Hecho por:	JR	Fecha:	05/04/2018
Revisado por:	NH	Fecha:	05/04/2018

No.	Tipo de docto.	Ciente	No. Factura	Emisión	Monto facturado	Monto en cuenta corriente	Variación
1	Factura	La Morena, S. A.	S-16011	04/02/2017	14,728	14,728	0.00
2	Factura	Salón Beauty Love	S-16711	05/02/2017	3,644	3,644	0.00
3	Factura	Distribuidora "La Mejor"	V-242540	16/02/2017	2,579	2,579	0.00
4	Factura	Ilumina, S. A.	V-243240	18/02/2017	8,975	8,975	0.00
5	Factura	Patricia Santizo	N-5830	20/02/2017	30,215	30,215	0.00
6	Factura	Sesa, S. A.	S-16035	21/02/2017	14,586	14,586	0.00
7	Factura	Verónica Cancinos	N-6530	08/05/2017	6,485	6,485	0.00
8	Factura	Astrid Morales	V-243940	18/05/2017	2,458	2,458	0.00
9	Factura	Sharon Hernández	M-152358	22/05/2017	7,956	7,956	0.00
10	Factura	Violeta, S. A.	S-17411	23/05/2017	3,587	3,587	0.00
11	Factura	Cosméticos "Baby" S. A.	V-244640	25/05/2017	6,412	6,412	0.00
12	Factura	Hortencia de Arenales	V-245340	31/05/2017	7,896	7,896	0.00
13	Factura	RenBenBen, S. A.	M-153058	03/08/2017	5,489	5,489	0.00
14	Factura	Magdalena Trujillo	S-18111	10/08/2017	6,521	6,521	0.00
15	Factura	Collares "La Bendición"	S-18811	14/08/2017	15,632	15,632	0.00
16	Factura	Cosméticos Rendón	S-19511	22/08/2017	9,874	9,874	0.00
17	Factura	La Moda Outlet, S. A.	S-20211	23/08/2017	3,658	3,658	0.00
18	Factura	Beia Moda	V-246040	28/08/2017	2,654	2,654	0.00
19	Factura	Yuls & More	M-153758	02/12/2017	1,254	1,254	0.00
20	Factura	Leslie Paz	V-246740	03/12/2017	6,987	6,987	0.00
21	Factura	Mabel Morales	M-154458	04/12/2017	9,514	9,514	0.00
22	Factura	Nancy Martínez & Co.	S-20911	10/12/2017	3,256	3,256	0.00
23	Factura	Carolina Rivera	M-155158	12/12/2017	19,875	19,875	0.00
24	Factura	Viva Fashion, S. A.	M-155858	15/12/2017	8,865	8,865	0.00
Total					203,100	203,100	0.00
					\$	\$	\$

Conclusión:

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

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Cuestionario de control interno de servicio al cliente

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-8 1/4
Hecho por:	CM	Fecha:	06/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	06/04/2018

Entrevista realizada a: Francis Fernández, Asesora de ventas y servicio al cliente

No.	Descripción	Si	No	Observación
1.	¿Existe un manual que indique las políticas para el servicio al cliente?		X	No, actualmente la información es verbal.
2.	¿Se mantiene acción coordinada con los vendedores para darle seguimiento al cliente?		X	La información se consigue en la base de datos digital.
3.	¿Se realiza un resumen de las actividades diarias en relación al área de servicio al cliente?	X		Si, en un archivo de Word.
4.	¿Se lleva actualmente un control de evaluación de clientes?	X		Sí, pero lo realiza el departamento de créditos con copia al área de servicio al cliente.
5.	¿Se lleva un control de evaluación por parte de los clientes a los vendedores que les hayan atendido?		X	Está por implementarse, pero aún no se ha terminado de discutir.
6.	Después de una compra ¿se llama al cliente para saber cómo fue atendido y si su compra fue una buena experiencia?	X		Sí, aunque no siempre en la misma semana, a veces pasa una o dos semanas para realizar la llamada.
7.	¿El cliente tiene una forma rápida y efectiva de comunicarse con el área en el caso de alguna duda o inconveniente con algún producto?	X		Se tiene una línea de teléfono específica para el tema, pero solo es atendida por una persona. También pueden hacerlo por medio de la página web y correo electrónico, aunque en estos medios es más lenta la comunicación y respuesta.
8.	¿Se reciben muchas quejas por el maltrato de los vendedores o por la baja calidad de algún producto?		X	
9.	De parte del área se ha presentado alguna propuesta para agilizar los procesos para evitar quejas.		X	La mayoría de quejas van encaminadas a lo lento que es el proceso desde la solicitud del producto hasta la entrega y la resolución de sus dudas desde el área de servicio al cliente

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa de servicio al cliente
Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-8 2/4
Hecho por:	CM	Fecha:	06/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	06/04/2018

I. OBJETIVO

Establecer los lineamientos que permitan al área de ventas establecer una conexión con sus clientes con el fin de cubrir todas sus necesidades de una manera oportuna y en línea con las políticas de la compañía.

II. LINEAMIENTOS

1. Servicio al cliente prospecta al cliente y concierta citas con los vendedores.
2. Ventas recibe el pedido del cliente y realiza toda la labor de la venta hasta la entrega del producto.
3. El encargado de servicio al cliente realiza una llamada para verificar que el cliente esté satisfecho con su compra.
4. Posteriormente, es el encargado de darle seguimiento a los clientes y de informarles de ofertas y promociones especiales a los clientes frecuentes. No hay una fecha establecida para realizarla.
5. Eventualmente revisa la bandeja de correo de la página web y el correo electrónico para verificar si hay dudas, comentarios o quejas de los clientes y comenzar a resolverlas.

Ciente: Distribuidora Élite, S. A.
Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Narrativa de servicio al cliente
Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-8 3/4
Hecho por:	CM	Fecha:	06/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	06/04/2018

III. RESPONSABILIDADES

1. Es responsabilidad de ventas recibir los pedidos y seguir el proceso establecido hasta llegar a la entrega del producto al cliente.
2. El área de servicio al cliente debe apoyar este proceso desde el inicio, por tal razón debe de estar igualmente capacitado y conocer el uso del sistema, precios, descuentos, facturación, etcétera.
3. El supervisor de ventas debe apoyar en la resolución de conflictos y dudas que se genere en el área de servicio al cliente para evitar confusiones.

Conclusión:

Después de documentar el proceso de trabajo del área de servicio al cliente, se encontró que hay algunas debilidades que impactan en la eficiencia del proceso del departamento:

- a) El encargado de servicio al cliente ocupa la mayor parte del tiempo en prospectar y descuida el atender a los clientes que solicitan apoyo por medios electrónicos y llamada telefónica.
- b) No se realizan llamadas de satisfacción a los clientes en el tiempo correcto sino se deja pasar mucho tiempo y eso no permite que el conocer si el cliente quedó o no conforme con el servicio obtenido.

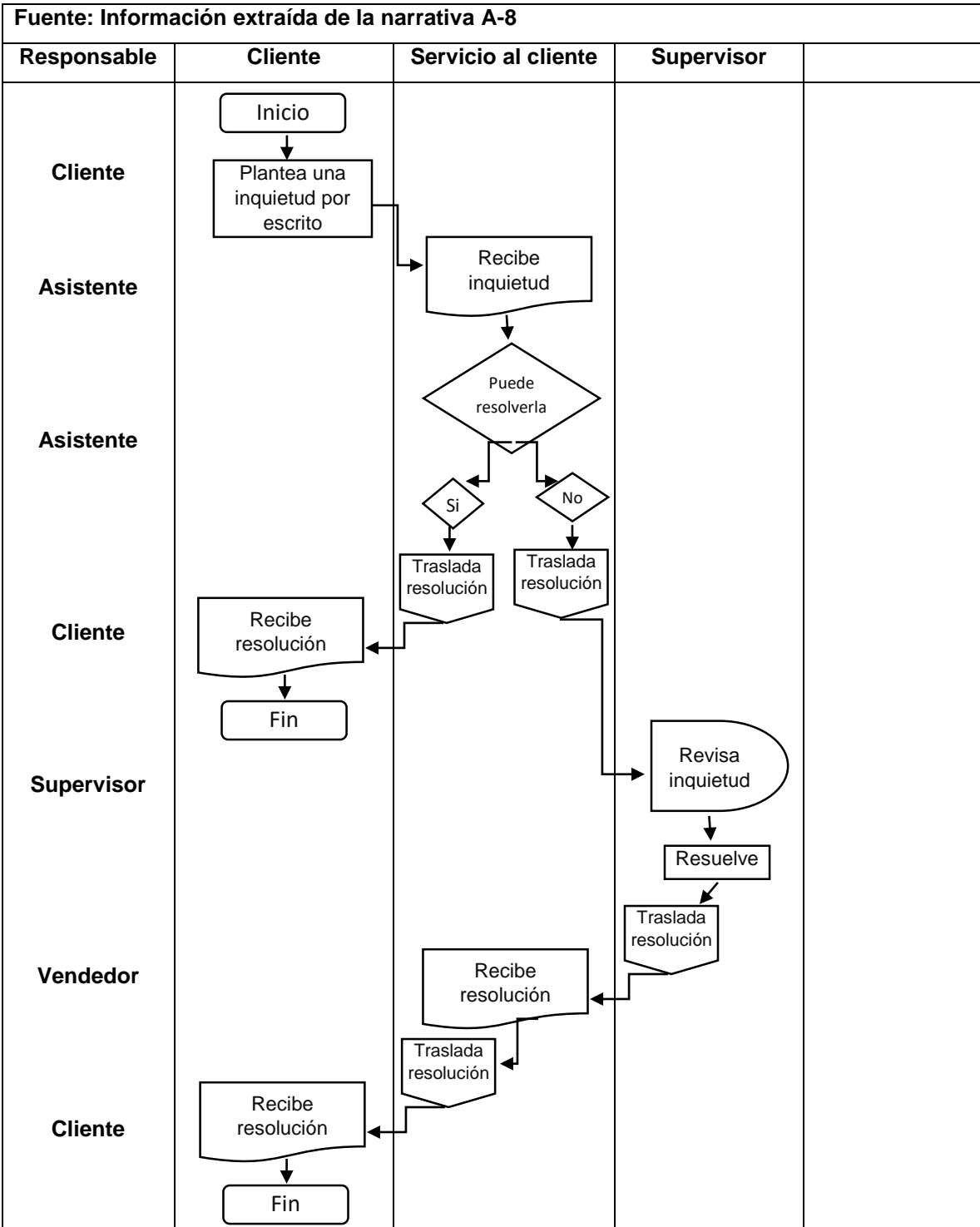
Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Flujograma de servicio al cliente

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-8 4/4
Hecho por:	CM	Fecha:	06/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	06/04/2018



4.10 Fase de diagnóstico

El propósito de esta fase es evaluar los hallazgos para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones para formular las conclusiones y recomendaciones en la mejora del control interno de la empresa.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.
 Auditoría Operacional al Departamento de Ventas
Diagnóstico de hallazgos
 Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-9 1/6
Hecho por:	CM	Fecha:	06/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	06/04/2018

Actividad	Deficiencias
Visita a las instalaciones	a) El sector donde se ubica la sala de ventas no es muy transitado ya que el sector es poco comercial b) Existe una única puerta de ingreso obligando a los trabajadores pasar a través de la sala de ventas sin haber control de ingreso c) Se observó que la misma persona que despacha el producto, cobra y emite la factura corriendo un riesgo muy alto al no haber control en ese proceso.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Diagnóstico de hallazgos

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-9 2/6
Hecho por:	CM	Fecha:	06/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	06/04/2018

Actividad	Deficiencias
Funciones del Gerente de Mercadeo y Ventas	<p>a) Actualmente el gerente de este departamento no visita periódicamente a los clientes de mayor relevancia lo cual está afectando en la baja de las ventas.</p> <p>b) Se tienen reuniones diarias con los vendedores en las cuales él está presente, esta función debe ser delegada al supervisor para optimizar el tiempo según sus funciones.</p>

Actividad	Deficiencias
Funciones de los vendedores	<p>a) El asistente de servicio al cliente tiene demasiadas actividades a su cargo que han sido delegadas verbalmente por los vendedores eximiéndose así de sus responsabilidades, razón por la cual no se les está dando seguimiento a los requerimientos de los clientes como se debiera provocando que algunos no regresen a comprar a la empresa.</p>

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Diagnóstico de hallazgos

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-9 3/6
Hecho por:	CM	Fecha:	06/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	06/04/2018

Actividad	Deficiencias
Evaluación del sistema de información	a) No se encuentran documentados en los manuales los procedimientos para operar el sistema de información.

Actividad	Deficiencias
Políticas actuales	a) No existen políticas suficientes que cubran todo el proceso de ventas b) Las pocas políticas actuales se transmiten verbalmente ya que carecen de un manual de políticas y procedimientos c) También hace falta exhibir físicamente los objetivos trazados por la compañía y así mismo los objetivos que se trace el departamento periódicamente.

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Diagnóstico de hallazgos

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-9 4/6
Hecho por:	CM	Fecha:	06/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	06/04/2018

Actividad	Deficiencias
Proceso de ventas	<p>a) Los vendedores realizan una precalificación y luego se la entregan al supervisor, quien a su vez la envía al gerente de departamento y luego pasa a créditos, retrasando el proceso que podría realizarse a la mitad del tiempo si del vendedor pasara directamente créditos.</p> <p>b) Los vendedores cumplen con muchas funciones administrativas las cuales restan tiempo a sus labores de venta lo cual frena el proceso de aumento en el porcentaje de ventas.</p> <p>c) El tiempo entre la precalificación del vendedor y la revisión del supervisor es muy amplio por lo cual se considera deficiente.</p> <p>d) El tiempo entre la revisión del gerente de ventas y la revisión del departamento de créditos es bastante amplia por lo cual se considera deficiente.</p>

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Diagnóstico de hallazgos

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-9 5/6
Hecho por:	CM	Fecha:	06/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	06/04/2018

Actividad	Deficiencias
Proceso de facturación	<p>a) El gerente de créditos tiene potestad de autorizar venta a clientes con problemas en su línea de crédito</p> <p>b) El departamento de créditos y cobros no participa en las reuniones en las cuales el vendedor y los clientes definen si existe algún documento o procedimiento especial adicional para asegurar la transparencia de la venta y garantizar el pago de las facturas en tiempo.</p> <p>c) Créditos y cobros deben recibir la factura original con la respectiva orden de compra para diligenciar la emisión de contraseña y pago, un día después de realizada la venta, sin embargo, únicamente detectan si una factura no ha sido entregada cuando realizan la impresión y revisión de su cartera cada quince días.</p>

Cliente: Distribuidora Élite, S. A.

Auditoría Operacional al Departamento de Ventas

Diagnóstico de hallazgos

Auditoría al 31 de diciembre del 2017

		PT	A-9 6/6
Hecho por:	CM	Fecha:	06/04/2018
Revisado por:	EP	Fecha:	06/04/2018

Actividad	Deficiencias
Proceso de facturación	d) Al realizar las pruebas de cumplimiento, se determinó que el 21% de las facturas no tenían la cotización autorizada por parte del cliente. El 8 % no tenían constancia de recepción del producto por parte del cliente y el 16 % se emitieron sin que el cliente tuviera límite de crédito disponible.

Actividad	Deficiencias
Servicio al cliente	a) El encargado de servicio al cliente ocupa la mayor parte del tiempo en prospectar y descuida el atender a los clientes que solicitan apoyo por medios electrónicos y llamada telefónica. b) No se realizan llamadas de satisfacción a los clientes en el tiempo correcto sino se deja pasar mucho tiempo y eso no permite que el conocer si el cliente quedó o no conforme con el servicio obtenido.

4.11 Informe de la Auditoría Operacional

Guatemala, 22 de mayo de 2018

Señores

Junta Directiva

Distribuidora Élite, S. A.

Ciudad

Estimados señores:

De conformidad con lo pactado, hemos concluido con la revisión de los procesos del departamento de ventas de la empresa “Distribuidora Élite, S. A.” por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2017 en cumplimiento con la propuesta de fecha 15 de marzo del año en curso. El trabajo incluye la evaluación de las actividades del departamento de ventas y de algunas actividades relacionadas con el mismo.

Dicho trabajo se realizó utilizando la metodología que indican los Boletines de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores. Se aplicaron técnicas de entrevistas, cuestionarios, observación directa y otras pruebas para satisfacer el alcance de la auditoría operativa.

I. OBJETIVOS DEL TRABAJO

a) Objetivo general:

Efectuar la evaluación de las actividades de dicho departamento, determinando la efectividad de los procedimientos y recomendar las modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa para mejorar el proceso de ventas.

b) Específicos:

- Conocer aspectos generales y la estructura organizacional de la empresa distribuidora de joyas y cosméticos femeninos, que puedan tener influencia en el proceso de ventas.
- Identificar las causas de las deficiencias e ineficacia de los procesos operativos,
- Realizar análisis y diagnóstico que permita encontrar soluciones viables para mejorar la rentabilidad del departamento.
- Evaluar los procesos actuales para la realización de ventas exitosas.
- Proporcionar recomendaciones para mejorar las deficiencias encontradas.

II. LIMITACIÓN Y ALCANCE DEL TRABAJO

Los procesos son responsabilidad de la administración; nuestra responsabilidad se limita en informar acerca de las debilidades y deficiencias detectadas mediante la aplicación de pruebas de auditoría de procesos, coadyuvando a subsanarlos mediante la propuesta de recomendaciones cuya implementación se deja a discreción de la administración de la empresa.

El trabajo se realizó por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2017. Se evaluó la eficiencia de la estructura organizacional del departamento de ventas, procedimiento de la venta, la eficiencia del procedimiento actual de facturación y la eficiencia y eficacia del procedimiento que se utiliza para servicio al cliente.

III. DEFICIENCIAS, EFECTOS Y RECOMENDACIONES

Los resultados de la evaluación realizada son los siguientes:

1. Funciones de los miembros del departamento de ventas:

Se realizó una entrevista con los colaboradores del departamento para determinar si las funciones asignadas a cada uno están correctamente distribuidas. A continuación, se detallan las deficiencias encontradas:

Deficiencias:

- a) No hay una correcta segregación de funciones en el departamento, por lo mismo la asistente de ventas tiene muchas funciones a su cargo las cuales no logra completar, sumándole a estas todas aquellas actividades administrativas que los vendedores no logran terminar, se le delegan a ella, además de las que le solicita el gerente y la supervisora.
- b) Los vendedores tienen asignado el prospección, pero actualmente quien cumple la función es la asistente de ventas.
- c) Actualmente no se visita periódicamente a los clientes con mayor relevancia.
- d) El gerente se reúne diariamente con el equipo de vendedores, esta es una función que se le debe delegar al supervisor.

Efecto:

- a) Al no existir una correcta segregación de funciones y un manual de políticas que establezca las mismas para el departamento, se da por sentado que algunos miembros realicen ciertas actividades a su preferencia y deleguen las menos convenientes a otra área, lo cual provoca una carga innecesaria para unas personas del departamento y no se logran completar las actividades para realizar un eficiente proceso.

- b) El gerente, al reunirse diariamente con los vendedores, no utiliza ese tiempo en visitar clientes de mayor relevancia lo cual debiera considerarse como una prioridad en el departamento.

Recomendaciones:

- a) El gerente del departamento de ventas en conjunto con el departamento de recursos humanos debe crear un manual de políticas internas por escrito para el departamento de ventas y así mismo determinar las funciones que cada miembro deberá realizar. Luego deberá transmitirlo a cada miembro del departamento con el fin de aprenderlo y cumplir a cabalidad todos los puntos detallados. Todo esto permitirá que cada empleado conozca sus funciones y atribuciones y pueda desempeñar su puesto buscando cada uno la eficacia del equipo.
- b) Evaluar periódicamente el desempeño de cada uno para velar por el buen funcionamiento del departamento y evitando así la mala comunicación con los clientes.
- c) Visitar frecuentemente a los clientes más grandes o más relevantes para darles prioridad en las ofertas y promociones que se determinen en el área de mercadeo.

2. Políticas del departamento de ventas

La teoría administrativa indica que para que todos los procesos empresariales sean eficientes y eficaces deben estar documentados, con el fin de estar estandarizados y permitan a la gerencia evaluar el rendimiento a través de estándares de calidad y cumplimiento. Después de la entrevista realizada al gerente del departamento se determinaron algunas deficiencias en las políticas.

Deficiencias:

- a) No existe actualmente un manual de políticas del departamento por escrito, sino que toda la información se ha dado verbalmente. Además, Son muy pocas las políticas actuales y no cubren todos los aspectos importantes como las funciones detalladas de cada miembro del departamento, normas de comunicación hacia los clientes, ofrecimientos de descuentos y promociones, etcétera.

Efecto:

- a) El personal no posee una delimitación clara de sus atribuciones y responsabilidades. Incide en que los empleados no se responsabilicen ante los hallazgos que se detectaron en dicha área.

- b) Las políticas dictan los parámetros para realizar las actividades del departamento de una forma efectiva y bajo las normas de la empresa. Al no contar con un manual de políticas, se da lugar a que los miembros del equipo tomen decisiones basándose en su criterio y no en los que alcancen los objetivos de la empresa.

Recomendaciones:

- a) Redactar un manual de políticas y procedimientos para el departamento en general y que este tenga como objetivo principal que cada miembro del equipo se base en él para que cada actividad que realice busque la eficacia y eficiencia en las operaciones.

Dicho manual debe contener una política para cada actividad y por cada procedimiento que se lleve a cabo al realizar una venta desde el principio hasta el fin. Debe ir totalmente detallada sin dejar nada en entredicho. Con esto se evita que haya confusiones entre el cliente y el vendedor que puedan repercutir en alguna devolución o cancelación de la venta.

Además, el manual deberá estar físicamente en un lugar visible y de fácil acceso para su consulta en cualquier momento que se requiera.

3. Procedimiento para realizar una venta

Después de documentar el proceso que sigue el personal de la empresa objeto de estudio para la realización de las ventas, se detallan las siguientes debilidades encontradas:

Deficiencias:

- a) Los vendedores realizan una precalificación y luego se la entregan al supervisor, quien a su vez la envía al gerente de ventas y éste la entrega al departamento de créditos. El proceso en promedio actual dura 14 días, dando lugar a que los solicitantes se interesen en productos de la competencia y puedan acceder a un crédito con ellos en un menor tiempo.

Efecto:

- a) El proceso de calificación de un cliente sujeto a crédito es muy lento debido a que debe pasar por varios personajes antes de llegar al departamento de créditos, retrasando así el proceso de ventas ya que este puede llegar a tardar hasta 14 días. A continuación se detallan los días del proceso de 5 de los clientes que solicitaron crédito en el primer trimestre del año 2017.

No.	Cliente	Precalificación (Vendedor)	Revisión (Supervisor)	Revisión (Gerente de Ventas)	Revisión (Depto. de créditos)	Total de días para entrega del resultado
1	Distribuidora Margarita	1	1	0	12	14
2	Boutique B&G	2	1	3	8	14
3	La Moda Outlet Gt	4	1	1	8	14
4	Fashion style	3	1	2	4	10
5	Dunky S. A.	2	1	3	7	13
	Promedio					13

- b) De igual manera sucede cuando los vendedores restan tiempo a sus visitas con los nuevos y antiguos clientes por estar cumpliendo funciones administrativas tales como el prospequeo.

Recomendaciones:

- a) El vendedor puede precalificar al cliente conforme a los criterios establecidos y políticas previamente acordadas y luego trasladar la solicitud directamente al departamento de créditos con lo cual ahorraría aproximadamente 3 a 4 días en el proceso tal como se muestra a continuación:

No.	Cliente	Precalificación (Vendedor)	Revisión (Depto. de créditos)	Total de días para entrega del resultado
1	Distribuidora Margarita	1	12	13
2	Boutique B&G	2	8	10
3	La Moda Outlet Gt	4	8	12
4	Fashion style	3	4	7
5	Dunky S. A.	2	7	9
	Promedio			10.2

Además, al llegar a un acuerdo con el departamento de créditos de crear una política que no permita que una autorización exceda de los 8 días, estaría disminuyendo 3 días aproximadamente al promedio lo cual representa un 50% del tiempo utilizado actualmente. Siguiendo esta línea se puede deducir que los créditos aprobados al término de 40 días son aproximadamente de Q525,000, mientras que tomando la nueva modalidad se conseguiría aprobar en la misma cantidad de tiempo un aproximado de Q700,000, es decir un 25%.

- b) Se debe contratar personal que asista directamente al departamento específicamente para prospectar y otras actividades administrativas. Esto debe estar especificado en el nuevo manual de políticas y procedimientos.

4. Procedimiento de facturación:

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

Deficiencias:

- a) Las facturas detalladas a continuación no tenían una cotización autorizada emitida por el cliente:

Documento	Número	Cliente	Emisión	Monto
Factura	S-16711	Salón Beauty Love	5/2/2017	Q 3,644
Factura	V-242540	Distribuidora "La Mejor"	16/2/2017	Q 2,579
Factura	S-16035	Sesa, S. A.	21/2/2017	Q 14,586
Factura	V-246040	Beia Moda	28/8/2017	Q 2,654
Factura	M-155858	Viva Fashion, S. A.	15/12/2017	Q 8,865

- b) Las facturas detalladas a continuación no tenían constancia de recepción del producto por parte del cliente:

Documento	Número	Cliente	Emisión	Monto
Factura	S-16011	La Morena, S. A.	4/2/2017	Q 14,728
Factura	S-18811	Collares "La Bendición"	14/8/2017	Q 15,632

- c) El gerente de créditos ha abusado de la facultad de autorizar ventas y ha autorizado a clientes con problemas en su línea de crédito. No existe una política que detalle el límite en monto de la para este tipo de autorizaciones. A continuación, se detallan las facturas detectadas con estas características:

Documento	Número	Cliente	Emisión	Monto
Factura	V- 243240	Ilumina, S. A.	18/2/2017	Q 8,975
Factura	M-152358	Sharon Hernández	22/5/2017	Q 7,956
Factura	V-244640	Cosméticos "Bb" S. A.	25/5/2017	Q 6,412
Factura	M-155158	Carolina Rivera	12/12/2017	Q 19,875

- d) El departamento de créditos y cobros no participa en las reuniones en las cuales el vendedor y los clientes definen si existe algún documento o procedimiento especial adicional para asegurar la transparencia de la venta y garantizar el pago de las facturas a tiempo.
- e) Créditos debe recibir la factura original con la respectiva orden de compra para diligenciar la emisión de contraseña y pago un día después de realizada la venta, sin embargo, únicamente detectan si una factura no ha sido entregada cuando realizan la revisión de la cartera cada quince días.

Efecto:

- a) Al permitir ventas a clientes que tienen problemas en su línea de crédito se corre el riesgo de no recuperar en su totalidad el valor de la venta o crear atrasos que repercuten financieramente en la empresa.
- b) Debido a las deficiencias detectadas en el procedimiento de facturación existen saldos vencidos por un monto de Q 15,088 por documentación pendiente de completar para soportar la transparencia de la venta y saldos vencidos por ventas realizadas a clientes sin límite de crédito disponibles autorizadas por la gerencia por un monto de Q 36,806

A continuación se detalla la lista de clientes que integran estos saldos:

Código	Cliente	Saldo al 31/12/2017
	<u>Cliente requiere documentación adicional</u>	
	Salón Beauty Love	Q 3,644
9512	Distribuidora “La Mejor”	Q 2,579
8475	Viva Fashion, S. A.	Q 8,865
6215	<i>Subtotal</i>	<hr/> Q 15,088

Código	Ciente	Saldo al 31/12/2017
	<u>Ciente sin límite de crédito disponible</u>	
3698	Ilumina, S. A.	Q 8,975
2587	Sharon Hernández	Q 7,956
1478	Carolina Rivera	Q 19,875
3258	<i>Subtotal</i>	Q 36,806
	Total	Q 51,894

Si el departamento de créditos no tiene conocimiento de los términos definidos en las reuniones de ventas y clientes no puede garantizar la transparencia de la venta ni garantizar el pago de las facturas en el tiempo establecido.

Debido a que el departamento de créditos no realiza una revisión seguida de los documentos, no sabe si la factura va acompañada de la respectiva orden de compra sino a veces hasta 15 días después creando falta de información y desorden en el área.

Recomendaciones:

- a) El jefe del departamento de Créditos y Cobros debe asistir a las reuniones en las cuales el vendedor y los clientes definan si existe algún documento o procedimiento especial adicional para asegurar la transparencia de la venta y garantizar el pago de las facturas en tiempo.

- b) La Junta Directiva debe autorizar una política que establezca un monto máximo a autorizar por parte de la gerencia de ventas, para despachar a clientes que ya sobrepasaron el límite de crédito autorizado o que tengan saldos vencidos sin pagar. Adicionalmente, se debe autorizar una política que establezca que para ventas que sobrepasen el límite autorizado a la gerencia de ventas, será necesario que un Comité de Créditos que puede estar conformado por el Jefe de Créditos y Cobros, el Auditor Interno y un miembro nombrado por la Junta

Directiva, realicen el análisis del expediente del cliente y determinen si es viable autorizar una ampliación en el crédito previo a concretar la venta.

- c) El Gerente de Mercadeo y Ventas debe autorizar, publicar y aplicar sanciones a los vendedores que realicen una venta al crédito sin cumplir con cada uno de los pasos que establece el procedimiento que la empresa tiene vigente para este tipo de facturación.

5. Procedimiento de atención y servicio al cliente:

Después de documentar el proceso de trabajo del área de servicio al cliente, se encontró que hay algunas debilidades que impactan en la eficiencia del proceso del departamento.

Deficiencias:

- a) No existe un manual que dicte las normas y procedimientos que deben seguirse en el asesoramiento y servicio al cliente.
- b) No hay una evaluación periódica que se le haga de parte de los clientes hacia el servicio de la empresa y el servicio del vendedor asignado.
- c) El encargado de servicio al cliente ocupa la mayor parte del tiempo en prospectar y descuida el atender clientes que solicitan apoyo por medios electrónicos y llamada telefónica.
- d) No se realizan llamadas para conocer el grado de satisfacción de los clientes por la atención recibida y el producto adquirido.

Efecto:

- a) Debido a que no hay un manual, los vendedores toman decisiones según su criterio y no bajo los objetivos de la empresa.

b) Si no se evalúa el desempeño de los vendedores, no hay una medición de cómo están realizando su trabajo y la imagen que están dando de la empresa y no permite conocer si el cliente quedó o no conforme con el servicio obtenido.

Recomendaciones:

a) Evaluar periódicamente al personal utilizando distintas técnicas como:

- Cuestionario
- Encuesta
- Llamada
- Visita

b) Debido a la importancia que tienen las políticas y procedimientos, se sugiere que la gerencia contrate los servicios de un especialista que realice el diseño e implementación de estos procedimientos, para que el personal del departamento de ventas cuente con un documento de referencia para consulta. Además, es necesario que la gerencia informe a todos los empleados involucrados en los procesos los cambios que modifiquen algún procedimiento que se encuentre vigente.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente

NELH Consultores, S. C.



Lic. Juan Ramón Quevedo F.

Socio Director

CONCLUSIONES

1. El departamento de ventas tiene que coadyuvar a alcanzar los objetivos de la empresa en el área comercial y financiera, debe ser el departamento prioritario, ya que a través de su buena gestión la empresa puede vender. Para lograrlo es importante que los procesos que se utilicen se encuentren documentados adecuadamente y sean transmitidos de forma apropiada al personal involucrado.
2. La política de ventas para un departamento comercial debe ser el de mayor importancia, ya que define todos los lineamientos y pasos a seguir en la estrategia. La política de ventas debe incluir la captación de nuevos clientes a través de nuevas líneas de crédito que se adapten a sus necesidades y distintas opciones de compra y entrega además de una adecuada explotación de los existentes.
3. El Gerente del departamento de Mercadeo y Ventas necesita precisar por el adecuado funcionamiento del departamento, supervisar el desempeño general de los vendedores. Debe crear estrategias que vayan encaminadas a alcanzar metas que cumplan con los objetivos específicos y generales de la empresa, reportando los resultados obtenidos e impulsando las ventas a detalle, mayoristas y corporativas.
4. Con la realización del trabajo de la presente tesis, se pudo comprobar la hipótesis desarrollada en el plan de investigación, basándose en la metodología utilizada la cual permitió evaluar las actividades y procesos del departamento de ventas; esto sirvió para determinar la efectividad de los procedimientos y recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa. La metodología utilizada se dividió en tres fases: la familiarización, investigación y análisis, diagnóstico e informe con el detalle de hallazgos, alcanzando adicionalmente los objetivos.

RECOMENDACIONES

1. Que la administración de la empresa objeto de estudio contrate los servicios de un especialista o asesor para realizar el diseño e implementación de nuevos procedimientos y un manual de normas que establezca las políticas por escrito a fin de que el personal cuente con un documento físico de referencia para consultas. Además, la gerencia de ventas debe informar a todos los empleados involucrados, los cambios que modifiquen algún procedimiento que se encuentre vigente.
2. Que el gerente realice una revisión exhaustiva a las políticas actuales para determinar si la nueva normativa se ajusta a las necesidades actuales y de ser necesario presente una propuesta de cambios a la gerencia general, haciendo especial énfasis en las actividades que lleven a saber quiénes son los clientes potenciales más atractivos para la compañía, cuánto pueden comprar y cómo pagarán para cumplir sus metas y aumentar las utilidades del negocio.
3. Que la gerencia de ventas junto a la gerencia general, coloquen un supervisor que garantice la excelente administración del departamento y de esta manera busque mantener a un buen nivel las ventas y así aumentar el flujo de efectivo de la empresa, manteniendo una cartera sana que se traduzca en la maximización del rendimiento sobre la inversión; todo esto con la finalidad de aumentar la eficacia en las operaciones de cada elemento del departamento.
4. Que el Contador Público y Auditor como consultor en el desarrollo de una auditoría operacional al departamento de ventas de la empresa objeto de estudio, debe evaluar las actividades del departamento para determinar la efectividad de los procedimientos y recomendar modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, utilizando la metodología que considere necesaria para obtener los resultados deseados, siendo sumamente objetivo y basándose siempre en la normativa que dicta su profesión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acuerdo Gubernativo 211-2015 de fecha 21 de septiembre de 2015. Reformas al Consejo Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, pequeña y mediana empresa. 7 páginas.
2. Cisneros Canlla, Edson D. E-Commerce, Comercio Electrónico. Marcombo. 2017. 170 páginas.
3. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 2-70 Código de Comercio y sus reformas.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1441 Código de Trabajo y sus reformas.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 6-91 Código Tributario y sus reformas.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 67-2001 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 10-2012 Ley de Actualización Tributaria.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 42-92 Ley de Bonificación Anual para trabajadores del Sector Privado y Público.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 15-98 Ley de Impuesto Único Sobre Inmuebles.
10. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Protección al Consumidor y Usuario.

11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 37-92 Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos.
12. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento.
13. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad.
14. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 295 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-
15. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 58-2005. Ley Para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo
16. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 76-78 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo.
17. Constitución Política de la República de Guatemala, 31 de mayo de 1985. 281 artículos.
18. Fischer Laura y Espejo Jorge, Mercadotecnia, McGraw Hill, Cuarta edición 2011. 309 páginas.
19. Franklin, Enrique Benjamín, Organización de Empresas I. McGraw Hill. 2017. 218 páginas.
20. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Comisión de Auditoría Operacional. Boletines de Auditoría Operacional. Equus Impresores, S.A. de C.V. 2013. 173 páginas.

21. Koontz, Harold. Administración, una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill. Décimo cuarta edición 2012. 651 páginas.
22. Philip, Kotler. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición 2011, Prentice Hall, 966 páginas.
23. Sotomayor, Alfonso Amador. Auditoría Administrativa. Editorial Mcgraw-Hill 2011. 234 páginas.