

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL ÁREA DE INVENTARIOS Y

CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA HOTELERA

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la

Facultad de Ciencias Económicas

POR

LISBIA LIZETTE RIVERA BOLANOS

Previo a conferírsele el Título de

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

En el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, Noviembre de 1999

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

Decano:	Lic. Miguel Angel Lira Trujillo
Secretario:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Vocal I:	Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo
Vocal II:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Vocal III:	Lic. Gustavo Adolfo Vega
Vocal IV:	P.A.E. Jairo Joaquín Flores Divas
Vocal V:	P.C. William Tomás Ramírez Raymundo

EXAMAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemáticas – Estadística	Lic. Tiberio Amilcar Castillo Torres
Contabilidad	Lic. Edgar Adrian Archila Valdez
Auditoria	Lic. Carlos Humberto Calderón Hernández

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Zoila Esperanza Roldán de Morales
Examinador:	Lic. Luis Castillo Ramírez
Examinador:	Lic. Guillermo Javier Cuyún González

Guatemala 25 de agosto de 1999

Señor Decano de la
Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad de San Carlos
Lic. Miguel Angel Lira Trujillo
Presente

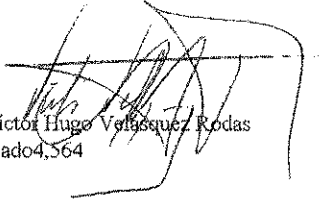
Estimado señor Decano:

Conforme a la honrosa designación que esa Decanatura me hiciera con fecha 18 de noviembre de 1997, nombrándome para asesorar la tesis de la señorita Lesbia Lizette Rivera Bolaños, "AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL ÁREA DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA HOTELERA", por este medio presento el dictamen correspondiente.

Considero que el trabajo mencionado describe, analiza y concluye los diferentes aspectos que se relacionan con la legislación de este tipo de entidades.

Por lo expuesto anteriormente, recomiendo que el trabajo de tesis sea aceptado para ser discutido en el examen general privado, previo a la investidura de la señorita Rivera Bolaños como Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Muy atentamente,



Lic. Víctor Hugo Velásquez Rodas
Colegiado 4,564

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE OCTUBRE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.**

Con base en lo estipulado en el Artículo 23o del Reglamento de Evaluación Final de Exámenes de Areas Prácticas y Examen Privado de Tesis, el dictamen emitido por el Lic. Víctor Hugo Velásquez Rodas, quien fuera designado Asesor y el Acta AUD. 69-99, donde consta que la estudiante **LESBIA LIZETTE RIVERA BOLAÑOS**, ha aprobado su Examen Privado de Tesis, se le autoriza la impresión del Trabajo de Tesis, denominado "AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA HOTELERA".

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ROLANDO DE JESUS OLIVA ALONZO
SECRETARIO EN FUNCIONES



LIC. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Con amor y agradecimiento porque hasta aquí me ha guardado

A mis Padres,

Con amor y agradecimiento a su inmenso amor y apoyo incondicional

JORGE RIVERA AYALA
ANGELA SALOMÉ BOLAÑOS DE RIVERA

A mis Hermanos,

Con amor y agradecimiento a su apoyo incondicional

SONIA ELIZABETH RIVERA DE MARCHORRO
DR. ERWIN MANUEL RIVERA BOLAÑOS
LICDA. SANDRA PATRICIA RIVERA BOLAÑOS

A mis Sobrinos

Con inmenso amor

ERWIN DANIEL
SUSSAN ELIZABETH
MONICA LISSETTE
SANDRA PAOLA
SILVIA ANDREA
JESSICA PAMELA

A mis Cuñados

Con cariño por su apoyo

LIC. DARIO MARCHORRO
BLANCA FLORES DE RIVERA

A mis Amigos de Estudio de Privado

Por su apoyo incondicional

MARIO DAVID, MANUEL, Y FABIAN

A mis Amigos

Por su amistad, apoyo y cariño.

En especial aquellos que de una u otra forma colaboraron para que este sueño se hiciera realidad

ALBERTINA, LORENA, NANCY, MIRNA, INGRID, FLOR, HUGO,
YAHAYRA, WALTER.

*A la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad de San Carlos de Guatemala*

ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

LA EMPRESA HOTELERA

1.1	Definición	1
1.2	Conceptos Básicos	2
1.2.1	Hotel	2
1.2.2	Habitación	2
1.2.3	Huésped	3
1.2.4	Usuario	3
1.2.5	Recepción	3
1.2.6	Alimentos y Bebidas	3
1.2.7	Seguridad	4
1.2.8	Turismo	4
1.2.9	Turista	5
1.2.10	INGUAT	5
1.3	Clasificación de Hospedaje	5
1.4	Operaciones	11
1.4.1	Procesos de la Operación Hotelera	11
1.4.2	Magnitudes Operativas	13
1.5	Organización	14

CAPÍTULO II

INVENTARIOS

2.1	Definición	23
2.2	Clasificación de Inventarios	25
2.2.1	De Mercancías	25
2.2.2	De Materias Primas	26
2.2.3	De Productos en Proceso	26
2.2.4	De Productos Terminados	27
2.2.5	De Accesorios	27
2.3	Registros Contables	27
2.3.1	Los Inventarios en el Balance General	28
2.4	Control y Procedimientos de Adquisición	29
2.4.1	Presupuestos de Compras	29
2.4.2	Resumen del Procedimiento General de Compras	31
2.5	Control de Existencias	34
2.5.1	Almacenaje	34
2.5.2	Verificación de Saldos en Almacén	34
2.5.3	Entregas	35

ÍNDICE

PÁGINA

2.6	Valuación del Inventario	35
2.6.1	Métodos para Determinar el Costo	36
2.6.1.1	Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)	36
2.6.1.2	Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS)	37
2.6.1.3	Promedio Móvil o Ponderado	37
2.6.1.4	Identificación Específica	37
2.6.1.5	Al Detalle o Por Menor	38
2.7	Bases Principales de la Valuación del Inventario	38
2.7.1	Costo Real	38
2.7.2	Costo de Reposición	38
2.7.3	Costo Real o Costo de Reposición, el más bajo de los dos	39
2.7.4	Precio de Venta	39

CAPÍTULO III

CUENTAS POR PAGAR

3.1	Definición	40
3.2	Clasificación	44
3.2.1	Documentos y Cuentas por Pagar	45
3.2.2	Comisiones y Honorarios	45
3.2.3	Obligaciones por Rentas	47
3.2.4	Dividendos por Pagar	47
3.2.5	Anticipos de Huésped	48
3.3	Formas de Pago	48
3.3.1	Pagos con Cheques	48
3.3.2	Pagos con Cheques de Autorización Electrónica	49
3.3.2.1	Procedimientos de Pago en Forma Electrónica	51
3.3.3	Pagos Electrónicos	53
3.3.4	Pagos con Caja Chica	54
3.3.5	Procedimientos General de las Cuentas por Pagar	55

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA OPERACIONAL

4.1	Definición y Metodología	59
4.1.1	Familiarización	65
4.1.1.1	Estudio Ambiental	65
4.1.1.2	Estudio de la Gestión Administrativa	66
4.1.1.3	Visita a las Instalaciones	66

ÍNDICE

	PÁGINA	
4.1.2	Investigación y Análisis	67
4.1.3	Diagnóstico	69
4.1.3.1	Fase Creativa	70
4.1.3.2	Reverificación de Hallazgos	70
4.1.3.3	Elaboración del Informe	71
4.2	Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios	73
4.2.1	Objetivo	75
4.2.2	Metodología	75
4.2.2.1	Familiarización	76
4.2.2.2	Investigación y Análisis	77
4.3	Auditoría Operacional de Compras	80
4.3.1	Objetivo	82
4.3.2	Metodología	82
4.3.2.1	Familiarización	82
4.3.2.2	Investigación y Análisis	83

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

5.1	Auditoría Operacional en el Área de Inventarios y Cuentas por Pagar en una Empresa Hotelera	85
5.1.1	Investigación y Análisis	85
5.1.1.1	Perfil Operativo	86
5.1.1.2	Índice General de Papeles de Trabajo	91
5.1.1.3	Flujogramas	97
5.1.1.3.1	Flujograma de Compras de Inventario	97
5.1.1.3.2	Flujograma de Compras de Inventario por Caja Chica	100
5.1.1.3.3	Flujograma de Salidas de Bodega	103
5.1.1.3.4	Flujograma de Cuentas por Pagar por Inventario	106
5.1.2	Diagnóstico	109
5.1.2.1	Memorándum del Trabajo desarrollado en Pruebas de Cumplimiento	109
5.1.2.2.1	Cédula de Excepciones de Inventarios	110
5.1.2.2.2	Cédula de Excepciones de Cuentas por Pagar	112
5.1.2.3	Informe Final	114
	Conclusiones	123
	Recomendaciones	125
	Bibliografía	126
	Anexos	

INTRODUCCIÓN

En Guatemala existen muchas empresas que no cuentan con controles internos, procedimientos o políticas que ayuden a un mejor desarrollo operativo; aquellas que sí los poseen no cuentan con el personal adecuado que verifique su cumplimiento, esto viene a afectar en la optimización de sus operaciones y recursos.

La Auditoría Operacional ayuda a la administración pues le proporciona un diagnóstico por medio de la evaluación de las debilidades que posee, adicionalmente presenta recomendaciones que incrementen la eficiencia en las empresas y por ésta razón su implementación es de gran importancia a nivel administrativo y financiero.

La Auditoría Operacional detecta problemas y proporciona bases para solucionarlos; presenta recomendaciones para simplificar el trabajo e informa sobre los obstáculos para el cumplimiento de planes.

Además podemos decir que una de las áreas de mayor importancia dentro de una organización la constituye el área de compras, puesto que el abastecimiento de los artículos que se adquieren para su transformación es determinante en los resultados económicos de la empresa, por su influencia directa en el costo total. Otro factor importante es la adecuada selección del proveedor considerando calidad, precio y plazo de crédito; con el propósito de contribuir a una planeación eficaz de cuentas por pagar a través de financiamiento de los

proveedores de bienes y servicios, para obtener mayores ventajas en los pagos y de esa forma mantener una liquidez y solvencia.

Este trabajo denominado Auditoría Operacional en el Área de Inventarios y Cuentas por Pagar en la Empresa Hotelera muestra la importancia que tiene la Auditoría Operacional dentro de la Empresa Hotelera. El primer capítulo presenta el marco conceptual que sirvió de punto de partida el cual contiene las definiciones mas importantes en un hotel, su clasificación, sus operaciones, procesos y su organización.

En el segundo capítulo trata sobre los inventarios, su clasificación, registro, almacenaje, control y procedimientos así como sus bases para su valuación. El tercero presenta las cuentas por pagar con sus clasificaciones y formas de pago.

El cuarto capítulo se desarrolla con la Auditoría Operacional con sus definiciones y metodologías e informe y mencionando específicamente la Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios y de Compras.

El quinto capítulo pretende identificar problemas, deficiencias y oportunidades de mejorar los controles operacionales y acentuar la importancia que tiene la Auditoría Operacional en las empresas, para lograr una máxima eficiencia en sus operaciones por medio de un caso práctico y se finaliza el trabajo con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA HOTELERA

1.1 DEFINICIÓN

Es la organización que ofrece servicios que se encuentran encaminados a la satisfacción del cliente durante su estancia en el hotel. Algunos de ellos incluyen en la tarifa por habitación, el uso de: televisión, radio, piscina, gimnasio, sauna, etc.; y como cargos adicionales el servicio de: lavandería, teléfono, fax, telex, etc.

Algunos hoteles ofrecen también servicios como: barbería, peluquería y sala de belleza, librería, renta de automóviles, etc. Pero usualmente estos son prestados por empresas ajenas a la propia organización del hotel, a los cuales se les denomina concesionarios.

“Los concesionarios arrendan espacios ubicados estratégicamente en el hotel, cercanos al lobby del mismo.”¹

El hotel moderno que cuenta con más de 150 habitaciones, constituye en la actualidad un negocio que ofrece a sus huéspedes mucho más que la comodidad de descansar en una confortable habitación.

¹ Cifuentes, H.E. Estructura de Pruebas de Cumplimiento para Auditoría de Estados Financieros en Empresas Hoteleras. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala (Tesis de Graduación Facultad de Ciencias Económicas), 1994. Pág.1

1.2 CONCEPTOS BÁSICOS

1.2.1 Hotel

Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento y otros servicios complementarios. Como toda empresa persigue los siguientes objetivos:

- Social: Siendo fuente generadora de empleos directos e indirectos.
- Económico: Traducido en utilidad, a través de la medición de resultados.
- Servicio a la comunidad: Por la prestación de Servicios

Su categoría se determina de acuerdo a la calidad de la construcción, de las instalaciones, su ubicación y los servicios que presta.

1.2.2 Habitación

Representa la parte más importante y significativa del alojamiento. Es en definitiva el producto básico por el que el cliente paga su hospedaje. La calidad debe estar expresada por la presentación y mantenimiento de las habitaciones. Además de la decoración, mobiliario, lencería, limpieza, etc., forman en su conjunto los puntos esenciales para calificar las habitaciones cualitativamente.

1.2.3 Huésped

Es la persona alojada en un establecimiento de hospedaje, el cual paga por adquirir los servicios que en el se proporcionan.

1.2.4 Usuario

Es la persona que sin estar alojada en un establecimiento, paga por utilizar los demás servicios que en el se suministran.

1.2.5 Recepción

En este departamento es donde se tiene mayor relación con el huésped, ya que aquí se centralizan las operaciones que éste realiza en el hotel. Al encargado del departamento se le denomina Gerente de Recepción y es quien controla que todos los servicios que competen a este departamento sean a entera satisfacción del huésped.

1.2.6 Alimentos y Bebidas

Este departamento proporciona a huéspedes y usuarios del hotel, servicios de alimentación y bebidas con diferentes niveles de orientación, así como los inherentes a la organización y desarrollo de eventos específicos, tales como banquetes, seminarios, etc.

1.2.7 Seguridad

Las obligaciones básicas del personal de seguridad pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- **Vigilancia:** Realizar recorridos por todo el hotel, evitando que haya personas ajenas al mismo en áreas restringidas.
- **Seguridad:** Cuidar que no se extravíen objetos que sean propiedad del hotel, de los huéspedes y usuarios; evitando la intervención de la policía en casos de problema y protección a los cajeros.

Este departamento toma un lugar especial debido a que uno de los aspectos importantes para un hotel, es la imagen de seguridad que da a sus huéspedes, un descuido en la atención de esta área puede incluso tener repercusión sobre el índice de ocupación del establecimiento.

1.2.8 Turismo

“Afiición a recorrer países por distracción y recreo. Nace de la curiosidad de conocer lugares y costumbres exóticas, de buscar algo nuevo: a ello se añade el deseo de acrecentar la propia cultura.”²

² Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena, Barcelona: Editorial Ramón Sopena, S.A. 1977.

1.2.9 Turista

“Es la persona nacional o extranjera residente que con fines de recreo, deporte, salud, estudio, vacaciones, religión y reuniones se traslada de un lugar a otro de la República; o bien el extranjero que con los mismos fines ingresa al país.”³

“Viajero que recorre países por distracción y recreo”.⁴

1.2.10 INGUAT

“Instituto Guatemalteco de Turismo es una entidad estatal descentralizada, con personalidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones y con patrimonio propio. Dentro de sus finalidades se encuentran el desarrollar funciones encaminadas al fomento del turismo interno y receptivo”.⁵

1.3 CLASIFICACIÓN DE HOSPEDAJE

A. Por dimensión y tamaño:

- Pequeños (hasta 80 habitaciones).
- Medianos (hasta 200 habitaciones).
- Grandes (más de 200 habitaciones).

³ Artículo 24, Decreto 1701 del Congreso de la República y sus Reformas Ley Orgánica del INGUAT Pág 9-10

⁴ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena, Barcelona: Editorial Ramón Sopena, S.A. 1977.

⁵ Artículo 3, Decreto 1701 del Congreso de la República y sus Reformas Ley Orgánica del INGUAT Pág. 1

B. Por tipo de clientela o segmento de mercado:

- Comerciales (generalmente de negocios).
- Vacacionales (turistas).
- Para convenciones y eventos de trabajo.
- Para residentes.

C. Por calidad de los servicios:

- Sistema de vocablos descriptivos (lujo, superior primera, ordinario de primera, superior de turista y ordinario de turista).
- Sistema de Clave de letras (A.A, A, B, C, D).
- Sistema de Estrellas. Gran turismo, 5,4,3,2 y 1 estrellas.

D. Por su operación:

- Permanentes (operan todo el año).
- De estación (operan en determinadas épocas).

E. Por su organización

- Independientes.
- De cadena.

F. Otros criterios

- **Campings:** Áreas para acampar en donde se utilizan casas de campaña o camiones remolques.
 - **Casa de huéspedes:** Funcionan como hoteles pequeños y económicos; poca calidad y únicamente incluye el servicio de hospedaje.
 - **Hoteles de Carretera:** Proporcionan habitación, baño y área de estacionamiento; las habitaciones tienen normalmente acceso directo desde el estacionamiento. Por lo general están al lado de las carreteras.
 - **Condominios:** Son apartamentos completamente equipados y se encuentran principalmente en zonas turísticas.
 - **Tiempo Compartido:** Son apartamentos completamente equipados los cuales se manejan por medio de membresía y pueden ser utilizados únicamente en determinado tiempo del año.
 - **Balnearios:** Hoteles o instalaciones con especial énfasis en regímenes dietéticos, tratamientos médicos, o descanso.
-

- **Hotel:** Establecimiento de hospedaje de diversas categorías que ofrecen servicios complementarios como espacios sociales, piscina, restaurante, bar, agencia de viajes, etc. Existen diversas clasificaciones de hoteles que ofrecen desde comodidades mínimas hasta máximo confort.⁶

En Guatemala según el Reglamento para establecimientos de hospedaje los establecimientos se clasifican en los siguientes grupos y categorías:

GRUPO	CATEGORÍA
1. Hoteles	5, 4, 3, 2, 1 Estrellas
2. Moteles	3, 2, 1 Estrellas
3. Pensiones	A, B, C
4. Hospedajes	A, B, C

Su categoría se determina según sea la calidad de la construcción de las instalaciones, la ubicación y los servicios que presta.

Para efectos de su clasificación mostramos algunas de las características que deben poseer los hoteles:

⁶ Manual de Operaciones Hoteleras. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. 1990

REQUISITOS EXIGIDOS A HOTELES EN GUATEMALA

REQUISITO	CINCO ESTRELLAS	CUATRO ESTRELLAS	TRES ESTRELLAS	DOS ESTRELLAS	UNA ESTRELLA
ENTRADAS	1.- Principal dotada de maquetina 2.- Para Personal y Servicio	1. Principal 2. De Servicio	1. Principal 2. De Servicio	Uso Múltiple	Uso Múltiple
VESTIBULO	Sala de estar (Lobby) Identificado: Recepción, Caja, Bell Boys Teléfonos	Sala de estar (Lobby) Identificado: Recepción, Caja, Bell Boys Teléfonos	Sala de estar (Lobby) Identificado: Recepción, Caja, Teléfonos	Sala de estar (Lobby) Identificado: Recepción, Caja, Teléfonos	Sala de estar (Lobby) Identificado: Recepción, Caja, Teléfonos
ELEVADORES	Para edificios que consisten de planta baja y dos o más niveles. Elevador (es) para huéspedes y elevador (es) para servicio.	Para edificios que consisten de planta baja y dos o más niveles. Elevador (es) para huéspedes y elevador (es) para servicio.	Para edificios que consisten de planta baja y dos o más niveles. Si el área del edificio es menor de 300 metros 2. No se exige este requisito.	Para edificios que consisten de planta baja y dos o más niveles. Si el área del edificio es menor de 300 metros 2. No se exige este requisito.	Sin requisito
ESCALERA PRINCIPAL	Alfombra en toda su longitud	Alfombra en toda su longitud	Relacionada todos los niveles	Relacionada todos los niveles	Relacionada todos los niveles
PASILLOS	Ancho mínimo 1,60 metros Alfombrado en toda su longitud o con material antideslizante	Ancho mínimo 1,60 metros Alfombrado en toda su longitud o con material antideslizante	Ancho mínimo 1,30 metros Con iluminación adecuada y salidas de emergencia	Ancho mínimo 1,30 metros Con iluminación adecuada y salidas de emergencia	Ancho mínimo 1,20 metros Con iluminación adecuada y salidas de emergencia
SALONES	La superficie de los salones deben tener como mínimo 2 metros 2 por habitación	La superficie de los salones deben tener como mínimo 2 metros 2 por habitación	Sin requisito	Sin requisito	Sin requisito

REQUISITO	CINCO ESTRELLAS	CUATRO ESTRELLAS	TRES ESTRELLAS	DOS ESTRELLAS	UNA ESTRELLA
BAR	Instalado (s) en lugar (es) adecuado (s)	Instalado (s) en lugar (es) adecuado (s)	Sin requisito	Sin requisito	Sin requisito
COMEDOR	Comunicación directa con cocina, superficie mínima de 1,5 metros ² por habitación	Comunicación directa con cocina, superficie mínima de 1,5 metros ² por habitación	Su superficie mínima será en relación con el número de habitaciones.	Su superficie mínima será en relación con el número de habitaciones.	Su superficie mínima será en relación con el número de habitaciones.
SANITARIOS	Independientes para damas y caballeros, con lavamanos e inodoro y los servicios de caballeros con mingitorios en aparatos individuales. Dotados de jabón, secadores o toallas desechables. Paredes revestidas en % adecuado de mármol, azulejos mosaico, etc.	Independientes para damas y caballeros, con lavamanos e inodoro y los servicios de caballeros con mingitorios en aparatos individuales. Dotados de jabón, secadores o toallas desechables. Paredes revestidas en % adecuado de mármol, azulejos mosaico, etc.	Independientes para damas y caballeros, con lavamanos e inodoro y los servicios de caballeros con mingitorios en aparatos individuales. Dotados de jabón, secadores o toallas desechables. Paredes revestidas en % adecuado de mármol, azulejos, mosaico, etc.	Independientes para damas y caballeros, con lavamanos e inodoro y los servicios de caballeros con mingitorios en aparatos individuales. Dotados de jabón, secadores o toallas desechables. Paredes revestidas en % adecuado de mármol, azulejos, mosaico, etc.	Independientes para damas y caballeros, con lavamanos e inodoro y los servicios de caballeros con mingitorios en aparatos individuales. Dotados de jabón, secadores o toallas desechables. Paredes revestidas en % adecuado de mármol, azulejos, mosaico, etc.
PISCINA	Dotación que guarde relación con el clima.	Sin requisito.	Sin requisito.	Sin requisito.	Sin requisito.
AREAS DE RECREACIÓN	Adecuadas a su categoría y número de habitaciones	Adecuadas a su categoría y número de habitaciones.	Sin requisito.	Sin requisito.	Sin requisito.
SALA DE ESTÉTICA	Para damas y caballeros.	Sin requisito.	Sin requisito.	Sin requisito.	Sin requisito.
ESTACIONAMIENTO	Capacidad de acuerdo con disposiciones municipales.	Capacidad de acuerdo con disposiciones municipales.	Sin requisito.	Sin requisito.	Sin requisito.
DORMITORIOS	Con Baño Privada	Con Baño Privado	Con Baño Privado	40% de las habitaciones con baño privado	20% de las habitaciones con baño privado

1.4 OPERACIONES

La operación hotelera es un proceso integrado, que puede definirse como: La ejecución, combinada y armónica de las diferentes funciones de un hotel, con el objeto de prestar sus servicios en forma integral y al mismo nivel de calidad.

Operar un hotel significa, emplear diferentes recursos entre los cuales podemos mencionar los siguientes cursos bases de la operación:

- Personal (recurso humano).
- Recursos materiales (equipo e instalaciones).
- Recursos técnicos (procedimientos, políticas y estándares).
- Información.

1.4.1 PROCESOS DE LA OPERACIÓN HOTELERA

Las funciones de la operación hotelera, de acuerdo con la naturaleza de su finalidad para la empresa, se dividen en:

A. FUNCIONES PRODUCTIVAS:

Son las que generan los ingresos del hotel al prestarle al huésped o usuario los servicios que éste demanda. Si bien es cierto que parte de los clientes son atraídos al hotel por las ventas, es hasta que utilizan el servicio cuando se produce realmente el resultado económico que espera y requiere la empresa.

Dentro de los departamentos que cumplen con esta función se encuentran:

- División Cuartos
- Alimentos y Bebidas

B. FUNCIONES DE APOYO

Las funciones de apoyo permiten el correcto y adecuado desarrollo de las funciones productivas y colaborando en todo momento en la operación de las mismas.

Dentro de los departamentos que cumplen con esta función podemos mencionar a:

- Mantenimiento
- Seguridad
- Compras
- Bodega

C. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Son las que desarrollan las acciones sistemáticas que dan contenido y coordinación estructural y funcional.

Los departamentos que cumplen con esta función son:

- Ventas
- Recursos Humanos
- Contabilidad

1.4.2 MAGNITUDES OPERATIVAS

La magnitud y estructura de un hotel depende su complejidad y alcances operativos. Esta dimensión se sujeta a los factores y elementos que dan vida a un hotel y que se reflejan en sus categorías.

En términos de organización, esta magnitud se refleja en los niveles de comunicación y coordinación que representa para la toma de decisiones la dimensión y complejidad operativa, como se establece en el siguiente cuadro:

CATEGORÍA DE HOTEL	NIVELES DE DECISIÓN	NATURALEZA ADMINISTRATIVA
GRAN TURISMO 5 ESTRELLAS	Directivo - Ejecutivo Intermedio Operativo	Proceso Administrativo especializado en decisiones y acciones de equipo
4 y 3 ESTRELLAS	Ejecutivo Intermedio Operativo	Proceso administrativo integral. Decisiones y acciones de equipo e individuales
2 y 1 ESTRELLAS	Intermedio Operativo	Proceso administrativo limitado. Decisiones y acciones de un solo hombre.

En los hoteles de gran turismo y cinco estrellas, la tendencia es hacia la especialización funcional. En los de cuatro y tres estrellas existe una orientación intermedia entre lo general y lo especializado a su vez, en los de dos y una estrella la tendencia es básicamente general.

1.5 ORGANIZACIÓN

La organización representa aquellas actividades encaminadas a coordinar y controlar las que realizan los miembros de la empresa, así como las unidades donde están enmarcados. Dificilmente se podrían determinar o alcanzar objetivos sin estructura que ordene los esfuerzos individuales de cada uno de los trabajadores y los convierta en una cooperación real y efectiva.

Los principios básicos por los que debe regirse toda organización son los siguientes:

- **Principio del Objetivo:** Toda organización o parte de la misma debe representar los objetivos de la empresa.
- **Principio de la Especialización:** Las actividades de cada uno de los miembros de la organización deben encaminarse a la realización de una sola función. Este concepto en la actualidad es muy discutible. La especialización o división del trabajo no puede llevarse a extremos que vayan en contra del propio individuo. Además en muchas empresas hoteleras, por sus características, es necesario e imprescindible la diversidad de funciones.
- **Principio de la Coordinación:** Los esfuerzos de todos deben ser coordinados como base de la propia organización.

El Restaurante no funcionará nunca bien si no está perfectamente coordinado con la Cocina. La Recepción no puede optimizar la oferta si no existe una intercomunicación efectiva con el departamento de Pisos.

- **Principio de Responsabilidad:** Existe una responsabilidad absoluta del superior por las actuaciones de los subordinados. Sin embargo, cada miembro de la empresa debe aceptar su propia responsabilidad.
-

- **Principio de Autoridad:** Debe existir una autoridad superior definida y clara, a nivel general y en cada uno de los departamentos. Esto no exime una mayor participación de todos los miembros de la organización y del logro de una subordinación más aceptada que impuesta.

En general no existen reglas fijas de organización, aunque las que defienden muchos autores, casi siempre representan aspectos estáticos y estructurales; o comportamientos de la empresa como organización.

Las tareas o funciones desarrolladas en la empresa son articuladas por unidades de gestión u operativas que definen la estructura orgánica ordenada por niveles jerárquicos, especialidad, relaciones, etc.

Respecto a la empresa hotelera, el contenido de la organización podríamos resumirlo en las siguientes actividades:

a) Alojamiento:

- Reservas - Recepción
- Conserjería – Teléfonos – Télex
- Business Center
- Pisos – Lencería – Lavandería

b) Alimentación

- Cocina
- Restaurantes
- Servicio de Habitaciones
- Banquetes
- Bar – Cafetería
- Mayordomía

c) Marketing

- Promoción
- Ventas
- Publicidad
- Relaciones Públicas
- Animación

d) Administración

- Bodega
 - Compras
 - Contabilidad
 - Análisis y Control de Costos
 - Caja
 - Facturación
-

- Proveedores
- Nóminas

e) Recursos Humanos

- Altas y Bajas
- Reclutamiento y selección
- Control de nóminas
- Seguridad e Higiene
- Formación
- Planilla
- Relaciones internas y externas
- Seguridad (Vigilancia)
- Control de entrada y salidas
- Salarios
- Convenios

f) Mantenimiento

g) Otras Actividades

Todas estas actividades dan lugar a una serie de relaciones que plasmadas en el organigrama de la empresa, se pueden clasificar en lineales, funcionales y staff. Como consecuencia de

las mismas se establece las comunicaciones necesarias, bien en sentido vertical u horizontal para dar validez a los principios enumerados con anterioridad.

De acuerdo con las diferentes magnitudes de los hoteles, en su nivel directivo y ejecutivo se establecen tres tipos de organizaciones básicas en los niveles superiores.

Organización Nivel Directivo – Ejecutivo:

Organigrama I: Hoteles gran turismo y cinco estrellas

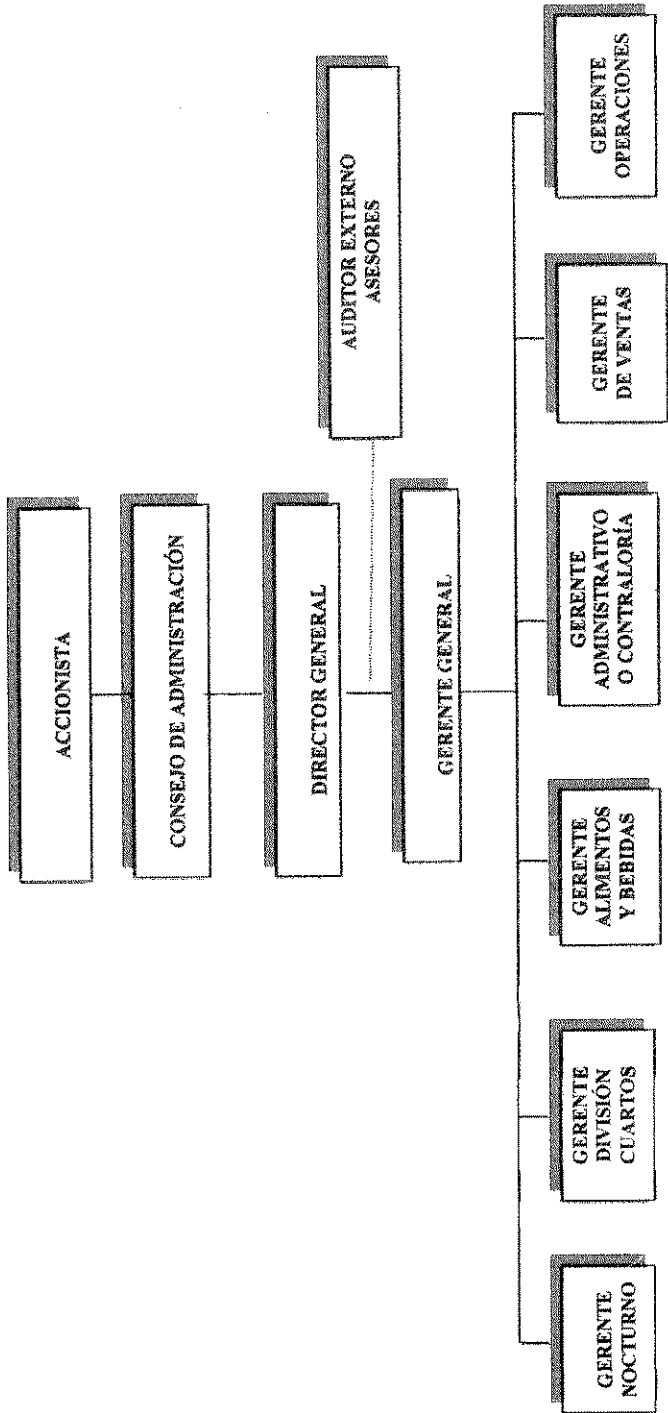
Organigrama II: Hoteles cuatro y tres estrellas

Organigrama III: Hoteles dos y una estrellas

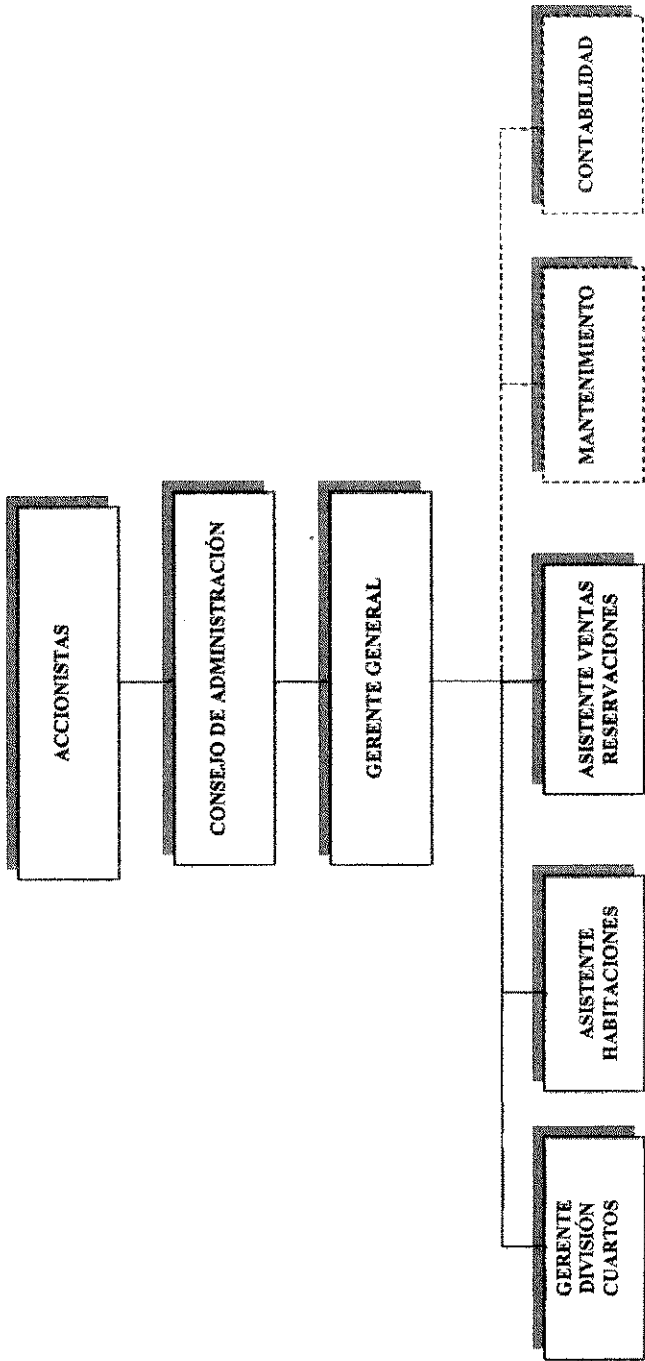
Dada la naturaleza y orientación, los hoteles de categoría gran turismo y cinco estrellas, normalmente poseen características operativas similares, presentando también cercanía funcional; los de cuatro y tres estrellas tienen planteamientos intermedios, pues los hoteles que sin ser grandes, tampoco son de servicios limitados al hospedaje, como los de dos y una estrella; son también propiedades consideradas como muy cercanas funcionalmente una de otra.⁷

⁷ Manual de Operaciones Hoteleras. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. 1990

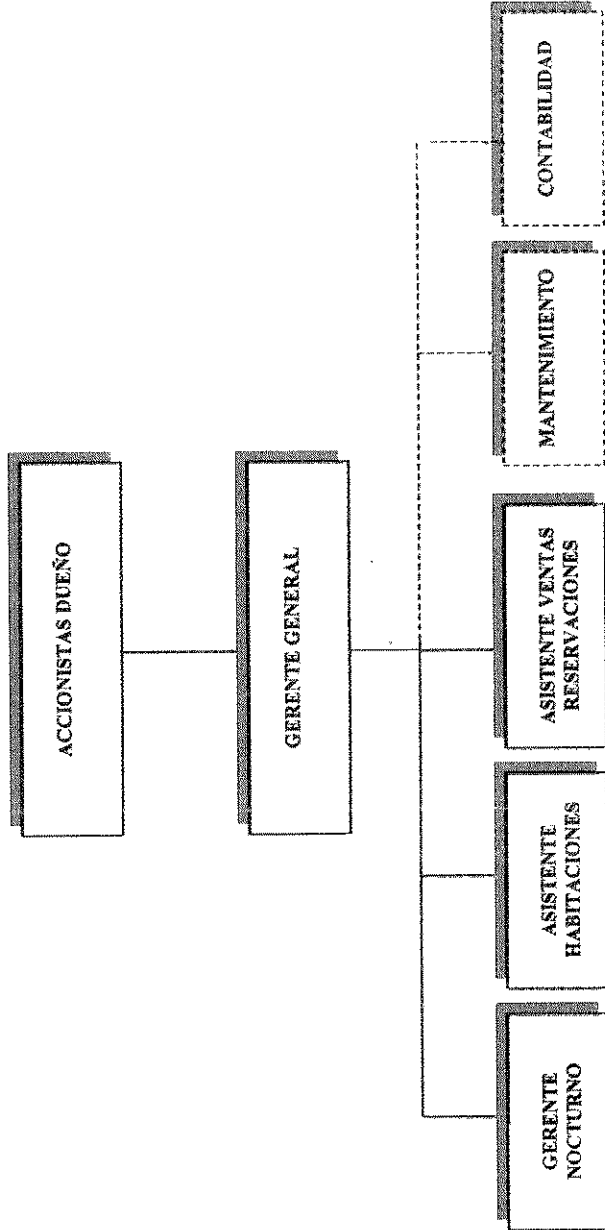
**ORGANIGRAMA NIVEL DIRECTIVO- EJECUTIVO
HOTELES 5 - 4 ESTRELLAS**



**ORGANIGRAMA NIVEL DIRECTIVO - EJECUTIVO
HOTEL 3 ESTRELLAS**



**ORGANIGRAMA NIVEL DIRECTIVO - EJECUTIVO
HOTEL 2 - 1 ESTRELLAS**



CAPÍTULO II

INVENTARIOS

2.1 DEFINICIÓN

“Son bienes tangibles, propiedad de la entidad, que se tiene para la venta y/o para usarse en la producción de bienes y servicios.”⁸

“El término inventarios se usa para designar el total de todos los renglones de propiedad tangible que se tienen para la venta en el curso normal del negocio; están en proceso de producción para tales ventas o van a ser consumidos normalmente en la producción de mercancías o servicios disponibles para la venta “.⁹

“Los inventarios son los bienes que poseen las empresas para su venta y para su proceso, transformación y venta posterior, tales como materias primas, material de empaque, abastecimientos, productos en proceso y artículos terminados. Estos bienes, generalmente representan uno de los renglones más importantes del activo de las empresas, siendo fundamentales en la determinación del costo de ventas de las mismas y consecuentemente de los resultados del ejercicio ”.¹⁰

⁸ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Pronunciamiento sobre Contabilidad Financiera, No. 2, Inventarios. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Julio 1992.

⁹ Robert L. Grimaker y Ben B. Barr. Auditoría, Examen de los Estados Financieros. Cía. Editorial Continental, S. A de C. V., México. Enero 1987. Pág. 315.

¹⁰ Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletines de la Comisión, Boletín G-04, Inventarios. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Decimosexta Edición, México 1984. Pág. 177.

En un hotel para llevar un mejor control en la cuenta de inventario podemos clasificarlo en las siguientes subcuentas:

- Alimentos
- Bebidas
- Cigarrillos
- Suministros
- Combustible
- Papelería y Útiles
- Mantenimiento

El objetivo básico de la contabilidad de los inventarios es identificar sobre una base uniforme, los valores que deben incluirse en el costo de los bienes y servicios vendidos durante el período, y los que deben llevarse como inventarios al período siguiente para obtener una apropiada equiparación de los costos aplicables a las ventas.

Características

Las cuentas de mercancías, por lo general se toman como cuentas circulantes de operación normal o de costos, lo cual influye grandemente en los métodos que se emplean en el manejo y clasificación de los cargos por mercancías. Sin embargo, el importe de las

mercancías en existencia en cualquier época es un activo y así debe considerarse cualquiera que sea el manejo que se de a las cuentas.

En muchos casos, una gran parte del capital en trabajo, y aun del capital total, se encuentra invertido en mercancías. Las cuentas relativas a accesorios y enseres se toman a menudo, como cuentas de gastos sujetos a rectificaciones periódicas por las cantidades no consumidas

2.2 CLASIFICACIÓN DE INVENTARIOS

2.2.1 De Mercancías:

Artículos o efectos de todas clases que se encuentran en poder de negociantes o comerciantes, detallistas o mayoristas.

Se aplica a toda clase de artículos de consumo existentes en tiendas y almacenes, y al equipo productivo que tienen los comerciantes para su venta. Consiste en mercancías adquiridas por una empresa comercial con el propósito de revenderlas: estas firmas comerciales no alteran la forma de los artículos para su venta. Como ejemplo de esta clasificación podemos mencionar todos aquellos productos que se venden en los Mini-bares, cervezas, mini-botellas de licor, jugos, boquitas. En los bares podemos encontrar mercancías como botellas de whisky, ron, vodka, cigarros, etc.

2.2.2 De Materias Primas:

Toda clase de materiales comprados y que han de someterse a otras operaciones de transformación o manufactura antes de que se puedan vender como productos terminados. Incluyendo unidades complejas ya terminadas que se van a incorporar a otro producto.

Como ejemplo de esta clasificación podemos mencionar todos alimentos que servirán para elaborar los diferentes platos que degustarán los clientes tanto huéspedes como los usuarios, y entre ellos podemos mencionar desde el ingrediente más pequeño como lo es la sal, pimentas y especias, así como granos, pastas, carnes, lácteos, verduras, etc. también podemos encontrar algunos que se utilizan tanto para la preparación de alimentos como para bebidas en este caso podemos mencionar las guindas que se utilizan como ingredientes en el área de pastelería como también como parte de la decoración de algunas bebidas. Y en el área de bebidas una botella de ron es materia prima para la preparación de una cuba.

2.2.3 De Productos en Proceso:

Incluye los materiales en los cuales se han ejecutado operaciones de transformación, pero que todavía requieren otras operaciones para quedar terminadas. En esta clasificación podemos mencionar la masa que puede ser utilizada tanto en pastelería, como también en el área de alimentos como parte del ingrediente para una pizza.

2.2.4 De Productos Terminados:

Son todos aquellos artículos fabricados que se encuentran o se tienen listos para la venta. Los inventarios de mercancías representan uno de los elementos más activos en las operaciones mercantiles, ya que continuamente se adquieren, transforman y revenden. En esta clasificación podemos mencionar en alimentos las ensaladas, los pasteles, las boquitas, los buffets, etc., en bebidas los Tom Collins, Piña Colada, Cuba Libre

2.2.5 De Accesorios:

Incluye utensilios y accesorios para el uso en la empresa, materiales para reparaciones, mantenimiento, etc. En esta clasificación podemos mencionar varias áreas papelería y útiles, químicos y suministros (para limpieza y lavandería) y artículos de mantenimiento del hotel (productos de carpintería, plomería, lijas, chapas, sillas, pinturas, alfombras, etc.

2.3 REGISTROS CONTABLES

El inventario que debe aparecer en los Estados Financieros comprenderá todas aquellas mercancías que son propiedad de la empresa, y también deben incluirse aquellas que se encuentren pendientes de liquidar (en consignación).

Al efectuar un examen en el área de inventarios, la persona encargada de llevarlo podrá observar si en los registros efectuados se han aplicado correctamente los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Entre los principios con los cuales debe cumplirse en el área de inventarios están:

<i>Promercedamiento</i>	<i>Cumplimiento al contabilizar</i>
<i>Costo histórico original</i>	<i>el valor de la compra</i>
<i>Unidad monetaria</i>	<i>el valor en moneda nacional</i>
<i>Conservatismo</i>	<i>La obligación adquirida</i>
<i>Realización</i>	<i>La compra y la obligación</i>
<i>Revelación suficiente</i>	<i>Al revelar en los estados financieros si están en garantía</i>
<i>Consistencia o uniformidad</i>	<i>En forma uniforme en cuánto al método de valuación y registros</i>

2.3.1 Los Inventarios en el Balance General

La existencia de mercadería se clasifica generalmente como activo circulante, parte del capital bruto en trabajo, y así se asientan en el balance. Las existencias sin movimiento, las mercancías en desuso, anticuadas o dañadas, etc.; por otra parte, deben llevar precios muy bajos si se incluyen dentro del activo circulante. En un balance detallado debe llamarse la atención sobre las mercancías pignoradas o dadas en garantía, las consignaciones, los depósitos y otros casos especiales.

2.4 CONTROL Y PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN

2.4.1 Presupuesto de Compras:

Saber comprar la mercancía y tener bien abastecidos los almacenes, son dos aspectos importantes de una buena administración, y la organización de los métodos y los registros para el manejo de los costos de mercancías y materiales se debe basar en el reconocimiento de este hecho. Una de las funciones importantes de los libros de registro continuo de dichos costos es el servicio que se presta al Departamento de Compras para facilitarle el control de las mismas. Sin embargo, el presupuesto de compras para el año o la temporada depende principalmente de los análisis y los programas de ventas.

Dentro de los cálculos que se necesitan en la preparación de un buen presupuesto de compras de mercancías podemos mencionar:

- a) Estimación de las ventas por clases para el siguiente período, basada en el análisis de lo ocurrido anteriormente y en el estudio de las condiciones y posibilidades actuales.
- b) Estimación de la rotación durante el período.
- c) Estimación de los promedios de existencia necesarios, tomando en consideración las reservas que se necesitan tener de las distintas clases de mercancías.
- d) Estimación o plan de entregas de materiales para almacenamiento por semana o mes del siguiente período.

- e) Estimación o plan de las compras necesarias para cumplir con el plan de entregas, que incluya la estimación de pedidos por semana o mes, la estimación de entregas y la estimación de pagos a los vendedores.

“Las principales funciones del presupuesto de compras en el ramo comercial son:

- a) Proporcionar una guía al departamento de compras para la colocación de los pedidos.
- b) Facilitar la coordinación de las ventas y las compras.
- c) Proporcionar la información que requiere el Departamento Financiero que es el encargado de proporcionar los fondos para pagar las facturas.
- d) Suministrar normas para juzgar periódicamente si las existencias se mantienen o no en la cantidad debida. Debe de considerarse la influencia que el período de producción y los factores que intervienen en la temporada, ejercen sobre el presupuesto de compras relativo a la manufactura. En general es conveniente mantener reservas mínimas¹¹;

¹¹ W.A. Paton, Manual del Contador, Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S de C.V. 6ta Edición México 1983, Pág. 398

2.4.2 Resumen del Procedimiento General de Compras

No.	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO.
1	Se inicia el trámite de la solicitud de compra, de acuerdo a la existencia en bodega, a los eventos a realizar y al porcentaje de ocupación. Considerando para ello los incisos 2 y 3.	Jefe de Bodega Cheff	Bodega Alimentos y Bebidas
2	Aviso del mínimo. Se debe notificar los productos que se encuentran dentro de los mínimos de existencia llevando a cabo algún tipo de procedimiento visual para lograr identificar con mayor claridad el artículo pendiente de reposición.	Auxiliar de Bodega	Bodega
3	Solicitud de Compra. Cuando el registro de inventario perpetuo indica que se ha llegado al mínimo de las existencias, se notifica al departamento de Compras para que elabore las solicitudes de compra (con el número de copias de acuerdo a las políticas de la empresa).	Jefe de Bodega	Bodega

No.	ACTIVIDAD	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO.
4	Una vez recibido las solicitudes de compra y antes de trasladarlo para su autorización, se debe comparar que las cantidades solicitadas en las requisiciones de compra sean cantidades razonables o bien, realizar una comparación de acuerdo con las solicitudes anteriores.	Asistente de Compras	Compras
5	Traslado a Gerencia de la Solicitud de Compra para su respectiva autorización.	Asistente de Compras	Compras
6	Con la solicitud aprobada se procede a realizar las cotizaciones respectivas de acuerdo a las políticas establecidas. (Por proveedores autorizados y/o un número de cotizaciones especificadas).	Asistente de Compras	Compras
7	Una vez seleccionado el mejor proveedor (con base al mejor precio, calidad y servicio), se procede a elaborar la orden de compra y aprobada por el Jefe de Compras se traslada a Gerencia para su autorización.	Asistente de Compras	Compras

No	ACTIVIDAD	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO.
8	Formalización del pedido. La orden de compra que contiene las condiciones de compra se envía al proveedor distribuyendo las copias de acuerdo a las políticas de la empresa respectivamente.	Asistente de Compras	Compras
9	Recibo y aceptación de remesas. El desempaque, inspección y aceptación (o su rechazo), debe estar respaldado por un informe de recepción (o boleta informativa informando del porque del rechazo). Y adjuntarlo a la factura y/o envío entregado por el proveedor. Extendiendo una contraseña de pago en la cual se indica la fecha que se realizará su pago.	Recepción	Bodega

2.5 CONTROL DE EXISTENCIAS

2.5.1 Almacenaje

El jefe del Almacén debe asegurarse de que sus registros están de acuerdo con los materiales que efectivamente entran en su almacén. Los materiales que se reciben deben registrarse en las etiquetas de los estantes y en las tarjetas de cuentas de almacén especialmente cuando se trata de producto alimenticio debe guardarse un mayor control para verificar tiempos de vencimiento.

2.5.2 Verificación de Saldos en Almacén

Además de la formación de un inventario periódico completo, es conveniente hacer comprobaciones, de tal modo que puedan localizarse las discrepancias y puedan esclarecerse. Es indudable que existen numerosas posibilidades de discrepancia. Pueden incurrirse en errores al cargar las tarjetas de materiales, al formular las solicitudes de compra, al registrar los créditos, también deben tomarse en cuenta como posibilidades de diferencias la rotura, la avería, la mala colocación de la mercancía y los robos que puedan cometerse. Por otra parte, algunos materiales están sujetos a cambios de peso o volumen con el transcurso del tiempo y con los cambios de las condiciones atmosféricas.

2.5.3 Entregas

La regla fundamental de las entregas establece que ninguna mercancía puede salir del almacén, como tampoco pueden sacarse materiales o accesorios, sino en cumplimiento de una requisición o nota de pedido debidamente autorizada.

El empleado encargado de los almacenes retiene una copia de la requisición firmada por la persona que recibe los materiales, hasta que se haya hecho la anotación y se envíen las requisiciones diariamente al departamento de control de almacén, lo que constituye la base de los asientos de los mayores de almacén, éstas misma servirán para la persona encargada de los costos.¹²

2.6 VALUACIÓN DEL INVENTARIO

La base primaria de valuación de los inventarios es el costo. En el costo debe incluirse todos los desembolsos de adquisición, de conversión y otros desembolsos directos e indirectos en que se incurra para llevar un artículo a su condición de disponibilidad.

Cuando se utilicen costos predeterminados para valorar los inventarios, dichos costos deben aproximarse al costo real.

¹² W.A. Paton, Manual del Contador. 6ta. Edición, Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S.A. de C.V. México septiembre 1983 Tomo II

2.6.1 Métodos para Determinar el Costo:

El objetivo principal para selección de un método de valuación de inventarios consiste en seleccionar aquel que, de acuerdo a las circunstancias, refleje de manera más razonable los resultados del período.

Los siguientes son los métodos aceptables para determinar el costo de los inventarios:

- Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)
- Ultimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS)
- Promedio ponderado o promedio móvil.
- Identificación específica.
- Método del inventario al detalle o por menor
- Otros métodos de valuación reconocidos en industrias específicas.

2.6.1.1 Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)

Este método se basa en el supuesto que los productos que primero ingresan al inventario, en este orden son consumidos o vendidos. La característica de este método, es que el inventario final queda valuado al costo de las compras más recientes y al costo de ventas se aplican los costos más antiguos. La utilización de este método es aconsejable en economías con una tendencia decreciente en los precios.

2.6.1.2 Últimas Entradas Primeras Salidas (UEPS)

Este método se basa en el supuesto que los últimos productos ingresados al inventario, son los que primero se consumen o venden. Las características de este método, es que el inventario final queda valuado a costos antiguos de compra o producción y al costo de ventas se aplican los costos más recientes. La utilización de este método es aconsejable en épocas de alza de precios.

2.6.1.3 Promedio Móvil o Ponderado

Este método se base en el supuesto que los productos en el inventario llegan a mezclarse de tal manera, que las unidades usadas o vendidas se toman tanto del inventario inicial como de las compras del período; por lo que el costo del inventario se determina sumando las unidades y los costos de las compras del período a las unidades y costos del inventario inicial, y dividiendo el total de los costos entre las unidades. El promedio resultante es el costo unitario de las unidades del inventario y de las unidades vendidas o consumidas.

2.6.1.4 Identificación Específica

Para la valuación del inventario utiliza el costo específico de compra o producción de cada artículo. Es aplicable en entidades donde es factible distinguir plenamente un artículo de otro. Este método es aplicable para valuar vehículos, joyas legítimas, pinturas, esculturas, vestidos de diseños exclusivos, etc.

2.6.1.5 Al Detalle o Por Menor

Es un método en que se establecen los precios de venta al detalle o por menor de los artículos adquiridos, con base a la aplicación de porcentajes predeterminados de márgenes sobre los costos, en que se registran y controlan las existencias a ese precio de venta al detalle. La aplicación de este método es adecuada en aquellos negocios que manejan dentro de sus inventarios una gran variedad de artículos, tales como los supermercados, cadenas de almacenes, etc.¹³

2.7 BASES PRINCIPALES DE LA VALUACIÓN DEL INVENTARIO

Se han propuesto o usado cuatro bases principales para la valuación del inventario:

2.7.1 Costo Real: se obtiene después de que el producto ha sido manufacturado, se van registrando los datos a medida que se van originando, se conoce también como Costo Histórico.

2.7.2 Costo de Reposición: se obtiene de valuar las mercaderías y materiales a precios actuales de mercado. Pero el uso de esta base tiende a incluir en el estado las utilidades no realizadas por la venta en el caso de alza de precios y las pérdidas no realizadas, en el caso de baja de precios.

¹³ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Pronunciamiento sobre Contabilidad Financiera No. 2, Inventarios. Instituto Guatemalteco de Contadores. Julio 1992. Pág. 7 y 8.

2.7.3 Costo Real o Costo de Reposición, el más bajo de los dos: se le llama comúnmente “costo o mercado, el que sea más bajo”. Parece que algunos contadores interpretan esta base como costo precio de venta, el que sea más bajo, pero esta interpretación no es la usual, ni la más aceptada.

2.7.4 Precio de Venta: Esta base puede significar cualquiera de estos cuatro valores:

- Precio de venta menos los costos en que aún no se ha incurrido.
- Precio de la venta menos los costos en los que se incurrirá, más el total de la utilidad estimada.
- Precio de venta menos los costos en los que aún no se ha incurrido, y menos una parte proporcional de la utilidad estimada.
- Precio de venta sin ajustes.

“ La adopción de cualquiera de estas bases es solamente el primer paso para formular un sistema seguro y un procedimiento para asignar los precios a las mercaderías en existencia. Mucho depende de la interpretación y aplicación de las bases, la obtención de buenos resultados desde el punto de vista de la determinación del rendimiento, o medida de la situación financiera”.¹⁴

En las empresas hoteleras la valuación de los inventarios es a costo real y la determinación del costo es por medio del método de costo promedio continuo.

¹⁴ W.A.Paton. Manual del Contador. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, S. de C.V. 6ta. Edición México 1983. Págs.

CAPÍTULO III

CUENTAS POR PAGAR

DEFINICIÓN

representa el valor que se debe a un acreedor, generalmente en cuenta abierta, como consecuencia de una compra de mercancías o servicios que se realizan al crédito.

El uso restringido de este término, puede limitarse a las cuentas de acreedores comerciales, consisten fundamentalmente en obligaciones creadas como consecuencia de compra a crédito de mercancías, materiales y accesorios que no se realizaron en efectivo y el uso más amplio, incluye virtualmente, además de las cuentas comerciales, todas las facturas, cuentas deudas no pagadas, tales como cuentas de fletes, contribuciones por agua, servicios de luz o teléfono, facturas por propaganda, notas por reparaciones, etc."¹⁵

Los pasivos a corto plazo también llamados pasivos circulantes, son obligaciones cuya liquidación requerirá el uso de activos circulantes o la creación de otros pasivos circulantes.

Clasificación

Los pasivos a corto plazo en moneda local se registran al valor pactado que deberá pagarse.

Los saldos por pagar pactados en moneda extranjera, deben ajustarse a la tasa de cambio vigente en el mercado bancario a la fecha del balance general y la fluctuación debe registrarse como un cargo o crédito a los resultados.¹⁶

Revelaciones

“En la preparación de Estados Financieros deberán hacerse las divulgaciones obligatorias siguientes, cuando sea aplicable:

- a) Saldos de entidades relacionadas con la empresa.
- b) En el caso de préstamos: naturaleza, fechas de concesión y vencimiento, tasa de interés, garantía y otras condiciones contractuales.
- c) Proveedores importantes.
- d) Deuda en Moneda Extranjera.
- e) Impuesto sobre la Renta, incluyendo forma de cálculo.
- f) En el caso de cobros recibidos por anticipado, antes de la venta de los productos o de la prestación de los servicios: Naturaleza, tasa de interés y otras condiciones, cuando la materialidad lo amerite.
- g) Las bases y criterios para la estimación de obligaciones.¹⁷

¹⁶ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Pasivos a Corto Plazo Pronunciamiento sobre Contabilidad Financiera No.7. IGCPA. Julio 1992

¹⁷ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Pasivos a Corto Plazo Pronunciamiento sobre Contabilidad Financiera No.7. IGCPA. Julio 1992

istro

procedimiento normal es registrar la obligación y hacer el cargo correspondiente al recibo de las mercancías, activos y o servicios cargando a la cuenta que corresponda. Efectivamente, además se verifican los cálculos de la factura, los requisitos legales así como su respaldo completo (ingreso de bodega, orden de compra, etc.) verificando que concuerden con el procedimiento de control interno de la empresa.

El registro en la cuenta individual del proveedor se hace directamente de la factura o al conocer los datos, se realiza de una póliza de diario para provisionar el gasto aún sin tener la factura. El control del crédito a la cuenta por pagar puede ser individual por proveedor, debiendo realizar una conciliación periódica y cotejarla con el mayor general. Si las compras a cuenta no son muy numerosas y son por cantidades relativamente grandes, en el primer término puede pasarse la factura en detalle al diario de compras, y de ese diario tomarse los datos para los asientos en las cuentas de los acreedores individuales y para el registro en la cuenta principal de mayor.

Los cargos a cuentas por pagar que representan pagos se obtienen generalmente, de un libro de abanico de pagos o de un registro de cheques y por medio de pólizas individuales de diario de las cuales se obtienen y se respaldan por el auxiliar de pagos.

El uso de los sistemas computarizados actualmente agiliza las operaciones y además es uno de los recursos más útiles que ha minimizado los costos hora hombre y de acuerdo al método utilizado agiliza el registro, forma de pago y control de los mismos.

Se debe conciliar el auxiliar de acreedores periódicamente con la cuenta principal de control en el mayor general. Esto da lugar a la preparación de una cédula de cuentas por pagar con saldos individuales, según la importancia del caso y/o valores.

Muchas negociaciones pequeñas siguen aún los métodos anticuados y poco satisfactorios de tratar las cuentas por pagar en los registros, a menudo las facturas o notas se acumulan sin un tratamiento sistemático o un reconocimiento formal, hasta la fecha de pago en vez de realizar provisiones.

Esto resulta inconveniente porque conduce a numerosos errores, retarda la contabilización de los costos o gastos, implica negligencia en los descuentos y no proporciona un registro real del pasivo pendiente, total o en detalle. Además, con el fin de preparar un balance correcto, de acuerdo con este sistema (o falta de sistema), es necesario reunir y estudiar todas las facturas no pagadas, y llevar al cabo una distribución de cargos, lo que complica seriamente la tarea del auditor.

CLASIFICACIÓN

Los Pasivos a Corto Plazo constituyen un grupo de cuentas específicas dentro del Balance General. Los saldos deben clasificarse de acuerdo a su exigibilidad o vencimiento.

En la continuación se presentan algunos conceptos que se incluyen como pasivos a corto plazo:

Obligaciones derivadas de elementos que han entrado al ciclo de operaciones normales de la entidad, como cuentas por pagar incurridas por la adquisición de materias primas y suministros para ser usados en la producción de artículos o en la prestación de servicios.

Cobros recibidos por anticipado, antes de la venta de los productos o de prestación de los servicios.

Deudas originadas de operaciones directamente relacionadas con el ciclo de operación, como salarios, comisiones, intereses e impuestos.

Préstamos a corto plazo o la porción corriente de préstamos a largo plazo obtenidos de entidades financieras para la adquisición de activos fijos o incremento al capital de trabajo.

Estimaciones de sumas que tendrán que ser desembolsadas dentro del período siguiente por obligaciones conocidas, cuando la cantidad no puede ser determinada exactamente, o cuando no puede identificarse aún la empresa acreedora.

3.2.1 Documentos y Cuentas por Pagar

Los documentos y cuentas por pagar, tanto como sus correspondientes valores a cobrar, pueden tener su origen en los préstamos o compras “sobre documento”. El importe de esta clase de obligaciones en las empresas es relativamente grande y podemos clasificarla en las siguientes cuentas:

- Documentos expedidos por mercancías.
- Aceptaciones comerciales.
- Documentos vendidos por medio de corredores.
- Documentos descontados en los bancos.
- Préstamos bancarios a la vista
- Préstamos a la vista a favor de otros.
- Aceptaciones bancarias.

También es importante que en los estados financieros se distinga entre los documentos con garantía real y documentos sin ella”.

3.2.2 Comisiones y Honorarios

Todas las obligaciones acumuladas por concepto de comisiones, honorarios y similares, deben reconocerse al fin de cada período contable o si se realizan cierres mensuales con mayor frecuencia.

este caso, lo principal es determinar el importe que se haya acumulado a una fecha determinada. El importe de las comisiones a vendedores, que no son en cierto modo contingentes o condicionales, puede determinarse cuando se dispone de los informes respectivos. Sin embargo, cuando los vendedores trabajan en base de planes de premios; y cuando las comisiones están sujetas a reducción por causa de cancelaciones, falta de cobro y otras contingencias, no es fácil establecer con exactitud la obligación real. Y lo más seguro es registrar las obligaciones máximas de acuerdo con las operaciones realizadas hasta la fecha; y compensar este importe por medio de una reserva deudora, fundada en la experiencia que se tenga, que presente el exceso probable de la acumulación sobre el pasivo que se llegue a determinar en definitiva.

En el caso de servicios profesionales, como los que presentan los abogados, los ingenieros y los contadores, a menudo es difícil que el cliente fije el importe que se les adeude o hayan ganado a una fecha determinada. Si el compromiso se ha contraído por una suma global, el cliente no está en condiciones de estimar la parte que se haya acumulado durante determinado período. Esto es particularmente cierto en el caso de servicios legales, por la dificultad que existe para estimar el importe del esfuerzo y del tiempo requerido en un litigio; y generalmente los asuntos legales se vuelven interminables. Si se contratan servicios a base de determinada cantidad por día; y si el profesional suministra un estado de cuenta a la fecha, no habrá dificultad para determinar el pasivo real.

Sucede lo mismo, en el caso de ciertos contratos de propaganda, no siempre puede fijarse rápidamente el importe de la obligación a una fecha determinada.

En estas circunstancias, el contador debe establecer reservas de pasivo suficientes en vez de cuentas precisas y auditadas. El hecho de que exista dificultad para determinar el valor de las partidas, no es una justificación para omitir los gastos en los informes periódicos de contabilidad.

3.2.3 Obligaciones Por Rentas

En el caso de propiedad explotada o usada en virtud de un contrato de arrendamiento, debe acumularse y reconocerse regularmente el pasivo por concepto de la renta. Si es una renta pagadera íntegramente en dinero, no es difícil hacer el cálculo del importe acumulado a cualquier fecha. Y en los casos en que se paga en productos o servicios, el importe real no puede determinarse exactamente a una fecha determinada.

Las rentas anticipadas por el arrendatario constituyen una clase de pasivo en los libros del propietario.

3.2.4. Dividendos por Pagar

El importe de los dividendos declarados, que aun no tienen que pagarse, generalmente se maneja como un pasivo corriente o circulante. Y los no reclamados, deben registrarse en una cuenta especial y tratarse como una obligación inmediata hasta que haya transcurrido el tiempo suficiente para reincorporarlos a la cuenta de superávit.

.2.5 Anticipos de Huésped

Los pagos realizados por los huéspedes de manera anticipada para reservar su estancia en el hotel, lo realizan por medio de sistemas especiales de reservas de acuerdo a políticas establecidas por cada hotel y existe un tiempo mínimo para que puedan cambiarse o nularse, y hasta que ocurra el ingreso del huésped o la anulación de la reservación el registro contable se considera como una cuenta por pagar.

.3 FORMAS DE PAGO

.3.1 Pagos con Cheques

El sistema de pago por medio de cheques tiene la ventaja de eliminar el riesgo de robo y permite un mejor control. El libramiento de los cheques implica un trabajo de importancia, aunque puede reducirse considerablemente, adoptando un sistema de firmas con sello, para lo que se requiere un sistema adecuado de control. Para registrar el detalle del libramiento de los cheques puede emplearse un diario de pagos especial.

Con el empleo de medios especiales pueden ingresarse simultáneamente los cheques y el registro, en lo que se refiere a nombres y cantidad, escribiendo posteriormente el importe del cheque por medio de un aparato especial (porteadora de cheques) o por otro medio seguro.

Ventajas especiales del uso de cheques:

1. Se reduce el riesgo de robo y permite más control.
2. Los cheques endosados constituyen un recibo.
3. Se cometen menos errores en los importes pagados.
4. Los cheques pueden hacerse efectivos en las sucursales (y puntos en que se hacen los pagos).

3.3.2 Pago con Cheque de Autorización Electrónica

A través de este sistema electrónico los cuentahabientes pueden ingresar autorizaciones para el pago de los cheques que son emitidos de sus cuentas de depósitos monetarios. El objetivo es eliminar la posibilidad de fraudes que provengan de la alteración o falsificación de cheques. También pueden efectuarse traslados entre la cuenta de ahorro y las cuentas de depósitos monetarios.

El usuario (empresa cuentahabiente del banco) a través de la aplicación diseñada para esto, captura la información del cheque emitido y envía la información a través de un módem al banco y al momento de efectuar el cobro de algún cheque emitido por el usuario, se verifica la congruencia de la información del documento presentado y la información ingresada al sistema, para poder proceder al pago efectivo de cada cheque.

El sistema de Control de Cheques es una aplicación para computador personal (PC), que permite un control completo y centralizado de toda la información correspondiente a la emisión de cheques con orden de pago. Provee herramientas básicas necesarias para lograr una descentralización de funciones por parte de los usuarios, mediante el manejo de niveles de autorización.

El sistema posee un poderoso software de comunicación que asegura que la transmisión de datos hacia el banco sea de forma rápida, sencilla y eficaz, y para que pueda ser implementado en las empresas, se requieren ciertos dispositivos y configuraciones.

Con respecto al nivel de seguridad el Sistema de Control de Cheques provee herramientas básicas necesarias para lograr una descentralización de funciones por parte de los usuarios, mediante el manejo de niveles de autorización.

NIVEL DE SEGURIDAD PAGO CON CHEQUE AUTORIZACIÓN ELECTRÓNICA

ENTIDAD	PERSONA RESPONSABLE	FUNCIÓN PRINCIPAL
1 BANCO	PERSONAL DE BANCA ELECTRÓNICA	Realiza el control de parámetros de las Cuentas que utiliza la empresa con el Banco.
1 EMPRESA	ADMINISTRADOR	Administra el Sistema con respecto a los usuarios y operaciones para autorizar el envío de la información operada.
	SUPERVISOR	Supervisa y Autoriza los datos ingresados.
	OPERADOR	Ingreso de datos de los cheques.

3.3.2.1 PROCEDIMIENTO DE PAGO EN FORMA ELECTRÓNICA

A.- Operador

Este usuario es el encargado de la operación de los cheques. Podrá crear lotes de cheques que posteriormente autorizará el supervisor, además podrá consultar los lotes y el estado de los cheques.

1.- Supervisor

Es el responsable de verificar la información operada para que puedan autorizar los envíos de lotes y rehabilitar lotes de cheques que ya fueron enviados, pero que por alguna circunstancia se necesitan enviar de nuevo.

2.- Administrador

Es la persona por parte de la empresa que está a cargo de la administración del sistema, brinda la posibilidad de crear y eliminar usuarios de operación, modificación de passwords de usuarios, consulta Histórica de la Operación, y además condiciona los rangos de numeración de cheques voucher que el sistema podrá operar, y autoriza el envío de los lotes de cheques supervisados.

Además tiene acceso a la consulta histórica de la aplicación, en la cuál se describen las actividades que se realizaron, por quién se ejecutó, el lote que se afectó, de que empresa, así como la fecha y hora en que se llevaron a cabo los registros.

Si algún envío de información se recibiera defectuoso en la transmisión, el banco notificará vía telefónica el problema al supervisor, para que envíe de nuevo el lote, para esto es necesario ingresar a este utilitario para rehabilitar el estado del lote, sólo este nivel de seguridad tendrá acceso.

Entre otros servicios y opciones que dispone este sistema podemos mencionar:

- Consulta de Saldos
 - En Pantalla
 - En Impresora
 - En un Archivo con Formato Especial
- Solicitud de Chequeras indicando en que agencia las desea recoger.
- Suspende o Activa una Cuenta para el ingreso de operaciones.
- Integración de Saldos de las cuentas a una fecha determinada.
- Cotización del dólar para la compra y venta en el Banco.

3.3.3 Pagos Electrónicos

Es un sistema totalmente electrónico, que permite que desde la propia empresa, se efectúen y recolecten los pagos en forma electrónica y de acceso a más operaciones que se efectúen con el Banco.

“Puede realizar pagos a proveedores o empleados desde la propia empresa sin necesidad de utilizar cheques. Recibir en forma automática los pagos de sus cobros y disponer en forma inmediata de estos fondos, eliminando lo engorroso de los medios actuales de pago,

orrando costos operativos y administrativos, incrementando así la seguridad de sus transacciones que representa un aspecto importante.”¹⁸

Además, mantiene la información de todas las operaciones bancarias actualizadas en forma instantánea y confiable, garantizando el control y manejo apropiado del flujo de efectivo de la empresa (Hotel).

3.4 Pagos con Caja Chica

Esta forma de pago se realiza por los desembolsos y erogaciones menores que generalmente se realizan con carácter de urgencia, es decir que no puede pasar por un proceso largo de emisión de cheque y los montos cancelados serán definidos de acuerdo a las necesidades de cada empresa siguiendo siempre políticas internas de control que deberán cumplirse antes de realizar el pago de cualquier documento, el cual deberá ir debidamente autorizado por la persona responsable que designó la Gerencia.

¹⁸ Guía de Servicios Bancarios, Financieros de Seguros y Comunicación

3.3.5 PROCEDIMIENTO GENERAL DE LAS CUENTAS POR PAGAR

Dentro del proceso de pagos se puede definir algunos pasos a seguir:

No	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO.
1	<p>Recepción de producto y verificación de calidad, cantidad y de la correcta documentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe todas las facturas y estampa en ellas la fecha. • Comprueba que la factura es a cargo de la empresa. • Busca el número de nuestro pedido o requisición y lo pone dentro de un círculo en la factura. • Por medio de un sello de goma estampa en cada factura el "sello de auditoría" Verifica todos los cálculos y sumas. • Calcula el descuento por pronto pago y lo registra en la factura. • Calcula la fecha en que deben pagarse todas las facturas que tienen derecho a descuento por pronto pago. • Coloca el talón de descuento anotándole la fecha en que debe hacerse el pago. 	<p>Auxiliar de Contabilidad Encargado del Registro de Cuentas por Pagar</p>	<p>CONTABILIDAD</p>

No.	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO.
2	<p>Selección de la factura para revisar y autorizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las que se refieren a la requisición para el proveedor y compras autorizadas por los departamentos de la oficina en general, se entregan al departamento correspondiente para su aprobación y para que acusen recibo del material. • Las facturas de giro normal se reciben y se anexan las requisiciones y/o órdenes de compra autorizadas. • Coteja en forma completa las facturas con las requisiciones (el proveedor, las condiciones de pago, la cantidad y descripción del material), y registra en la requisición la fecha y el importe de la factura. 	Asistente de Contabilidad	CONTABILIDAD
3	<p>Trámite para el pago de facturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe todas las facturas. • Prepara la hoja de distribución, que muestra las cuentas y los importes que deben cargarse. • Revisa el archivo de pólizas para evitar la duplicación de pago. 	Auxiliar de Contabilidad Encargado del Registro de Cuentas por Pagar	CONTABILIDAD

No.	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO.
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa el “aviso del plazo” para ver que las condiciones de pago son las que correctamente corresponden a cada factura de proveedor. • Se asegura en forma definitiva de que cada factura ha sido debidamente auditada y está en condiciones para ser pagada. 	<p>Auxiliar de Contabilidad Encargado del Registro de Cuentas por Pagar</p>	<p>CONTABILIDAD</p>
4	<p>Revisión de Cheques antes de Firma.</p> <p>Examina el cheque-cédula en lo que respecta a su aspecto general.</p> <p>Lo examina en lo que respecta a la exactitud de su importe, comparándolo con el total que aparece en la hoja de distribución.</p> <p>Se cerciora de que todas las facturas detalladas en el cheque-cédula se encuentran juntas.</p> <p>Adjunta las facturas a la hoja de apoyo de la póliza.</p> <p>Sella las facturas con número de Cheque y la fecha de pago en el cheque-cédula.</p> <p>Pone sus iniciales en la hoja de apoyo de la póliza y en la del cheque-cédula para verificar que este correcto.</p>	<p>Supervisor</p>	<p>CONTABILIDAD</p>

PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO.
<p>Aprobación de pago.</p> <p>Recibe todos los documentos del encargado y firma el cheque-cédula en el espacio de "aprobado para pago". Y traslada a la persona que tiene firma autorizada.</p>	Contador General	CONTABILIDAD
<p>Custodia y entrega de cheques.</p> <p>Posteriormente de la firma se prepara una lista por numeración progresiva de todos los cheques que se han pasado al departamento de Tesorería quien custodia y entrega los cheques en las fechas designadas para pago. Para que posteriormente al pago puedan entregarlo al departamento de Contabilidad quien será el encargado del archivo.</p>	Encargado de Cheques	TESORERÍA Y/O CAJA

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA OPERACIONAL

1 DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA

DEFINICIÓN

Es la auditoría que persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos, remover obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones dentro del estado actual de lo examinado en la empresa.”¹⁹

Examen amplio y constructivo de una estructura orgánica de una compañía, una institución o una dependencia gubernamental, o de cualquier componente de ellas, como una división o un departamento y de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos”.²⁰

El servicio que presta el Contador Público y Auditor, cuando examina ciertos aspectos administrativos, con el propósito de dar recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de una entidad, es el objetivo de la Auditoría Operacional.

¹⁹ J.M.C.P. Esquema Básico de la Auditoría Operacional Boletín No. 1

²⁰ William P. Leonard, The Managment. Audit Pag. 35

Existen 3 niveles en que el Contador Público y Auditor, puede apoyar a las entidades:

1. Opiniones sobre el estado actual de lo examinado (Diagnóstico de obstáculos).
2. Creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc.
3. Implantación de los cambios e innovaciones (Implantación de Sistemas, etc.).

En una Auditoría Operacional el C.P.A. se circunscribirá al Primer Nivel de apoyo, ya que los otros dos niveles quedan enmarcados como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

Si consideramos su alcance podemos decir que la Auditoría Operacional en la revisión de los elementos del proceso administrativo debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso (Planeación, Organización, Dirección y Control), es decir, que el examen de una operación debe considerar todos los departamentos que en ella intervienen.

**OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE AUDITORÍA
CON LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA**

	AUDITORÍA OPERACIONAL	AUDITORÍA INDEPENDIENTE	AUDITORÍA INTERNA	CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA
Objetivo Principal	Verifica la ejecución de planes y requisitos sensatos para negocios; notifica respecto a problemas que surjan u oportunidades de mejorar.	Evalúa la razonabilidad de los Estados Financieros de una Entidad	Mide y evalúa la efectividad de los controles	Produce los resultados solicitados.
Requiere criterio	Sí	Sí	Sí	Sí
Mide con referencias a normas	Si	Si	Principalmente	No siempre, frecuentemente inicia métodos nuevos
Medidas empleadas	Normas de la firma o industria	Principios contables generalmente aceptados	Políticas y metas de la compañía tecnología control	Necesidades específicas para cada problema
Basada en resultados observados más que en la opinión	Completamente	Sobre Todo	Sobre Todo	Sobre Todo
Empieza muestreo Independencia	Con frecuencia Si, no resuelve problemas ni lleva a cabo soluciones	Mucho Si, la independencia en la auditoría es esencial de acuerdo a Normas de Auditoría	Con frecuencia Parcial:suele resultar en recomendaciones y a menudo el auditor se encuentra con su propio trabajo en sus evaluaciones	Ocasionalmente Si; en cuanto a nuevos problemas; no en cuanto problemas que surjan de la instrumentación de las recomendaciones hechas.
Dictamen para agencias externas y la administración	No	Sí	No	No, salvo en situaciones especiales

	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA INDEPENDIENTE	AUDITORIA INTERNA	CONSULTORIA ADMINISTRATIVA
Servicio protector y constructivo, evaluación de controles	Principalmente	Mucho	Principalmente	No siempre el objetivo principal
Verse sobre	Todos los aspectos medibles de los negocios	Los activos físicos y financiero, principalmente	La mayoría de los niveles y las operaciones de un negocio	Áreas de especificación general y sus problemas
Define problemas y oportunidades de mejoramiento	Exclusivamente	No	Entre otras cosas	Entre otras cosas
Busca posibilidades; las prueba, escoge la mejor solución	No	No	A menudo	Casi siempre
Interviene en resolución de problemas	No; tiempo insuficiente; personal no experto	No; no es parte de la responsabilidad	Si; cuando se requiere	Si; servicio principal
Tamaño de la organización	Útil solamente en compañías relativamente grandes donde la administración no puede supervisar directamente todas las operaciones	Se desempeña en las compañías de todas las magnitudes, salvo en las más pequeñas	Escasa en compañías con menos de 500 empleados	El empleo no se relaciona con el tamaño de la compañía
Tiempo requerido	Corto; generalmente de 2 a 8 semanas/hombres	Generalmente poco; la auditoría anual del Contador Público en la mayoría de las situaciones no toma mucho tiempo	Bastante tiempo; se requiere más tiempo que para el procedimiento de la Auditoría Operacional cuando se cuenta con la solución de problemas	Generalmente prolongado; salvo por los servicios de asesoría, la información de antecedentes requerida por los proyectos que piden solución y ejecución extensa
Se desempeña con regularidad	Sí	Sí	No siempre	Casi nunca

	AUDITORÍA OPERACIONAL	AUDITORÍA INDEPENDIENTE	AUDITORÍA INTERNA	CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA
Periodicidad	Una vez cada 6 a 24 meses	Por lo menos anualmente	Según programas establecidos	Las asignaciones continuas son escasas
Conocimientos requeridos	Mínimos en la materia estudiada; la especialidad principal es en recabación sistemática de información análisis e interpretación	Si las normas profesionales establecidas por los estados y las organizaciones profesionales regulares	Si; las especialidades en auditoría son comparables con las del Contador Público; contribuir a la solución de problemas requiere una amplia experiencia	a lo sumo se requerirán aptitudes de alto nivel; las normas profesionales no se aplican estrictamente
Perturba el trabajo	En la forma mínima; emplea sobre todo datos disponibles	Considerablemente las necesidades de los auditores debe ser satisfechas rápidamente	Bastante; sobre todo cuando se aconsejan cambios	De bastante a mucho; depende de la índole de la asignación
Evaluación de funciones no lineales (proyectos únicos sin normas)	No	Rara vez	Sí	Sí
Comprueba la efectividad de los controles	Entre otras responsabilidades	Comenta sobre todo la efectividad de los controles internos	Se concentra en la evaluación de controles	Ocasionalmente; los asesores se solicitan generalmente para ocuparse de consecuencias de fallas
Evalúa directamente al personal	Nunca	Nunca	Según el cometido	A menudo
Desarrollo de la compañía	Indirectamente; la Auditoría Operacional reconoce las oportunidades de mejorar sin indicar como explotárlas	No; la finalidad queda limitada al desempeño de la auditoría para dar un dictamen sobre los estados financieros	Si; cuando la investigación y solución de problemas se consideran como parte de la función	Si; reconocer y explotar oportunidades de mejorar son una especialidad de los asesores externos.

METODOLOGÍA

Tomado del boletín No. 2 “Metodología de la Auditoría Operacional” de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

El objetivo de la auditoría operacional es la actitud mental de búsqueda constante de oportunidades para aumentar eficiencia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones. No obstante, el poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones valederas, en el menor tiempo posible. El método por sí mismo no garantiza una eficiente auditoría operacional, pero apunta la veracidad del diagnóstico.

Esta metodología tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

Pasos fundamentales de la metodología:

- 4.1.1 Familiarización
- 4.1.2 Investigación y Análisis
- 4.1.3 Diagnóstico

4.1.1 Familiarización

Familiarizarse con las operaciones que se revisarán dentro del contexto de la empresa que se está auditando a través de los siguientes lineamientos:

4.1.1.1 Estudio Ambiental

4.1.1.2 Estudio de la Gestión Administrativa

4.1.1.3 Visitas a las Instalaciones

4.1.1.1 Estudio Ambiental

Permite al auditor determinar las áreas críticas a través de:

- a) Importancia de la operación auditada para la empresa respecto a las repercusiones financieras que tendría si se mejora su eficiencia;
 - b) Indicadores tales como rotaciones, razones financieras etc.;
 - c) Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa;
 - d) Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación;
 - e) Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.
-

4.1.1.2 Estudio de la Gestión Administrativa

El auditor deberá estudiar la instrumentación práctica de la planeación, organización, dirección y control, a fin de conocer en términos generales sus características y posibles deficiencias. La evaluación de esta instrumentación se hará en detalle en una fase posterior por lo que en este proceso de familiarización al auditor únicamente le interesa conocer las características esenciales de la misma.

4.1.1.3 Visita a las Instalaciones

Tiene por objeto observar directamente como se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas.

Durante el proceso de familiarización es lógico que el auditor entre en contacto con los diversos funcionarios y empleados que manejan directamente la operación y que, mediante entrevistas informales conozca de ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma. Una vez realizado el proceso de familiarización, el auditor operacional fundamentado en los hechos que haya observado, estará en posibilidad de estructurar un programa de trabajo lo suficientemente detallado para entrar a la siguiente fase de la metodología, de una manera ordenada, estando así en posibilidad de delegar parte de las investigaciones y de supervisar su realización. El uso de programas estándar se considera aceptable en la medida en que se haga la adecuación pertinente al caso específico que se investiga.

4.1.2 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

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

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que, en el menor tiempo necesario obtenga la información más objetiva posible. Esta característica común a cualquier revisión de eficiencia, debe ser especialmente cuidada en vista de la diversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las medidas tomadas para administrar.

Para lograr la objetividad es recomendable la utilización de técnicas como las que en seguida se explican:

A) Entrevistas:

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

Cuando se utiliza esta herramienta deberá cuidarse:

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

En cada caso se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general.

B) Evaluación de la gestión Administrativa:

Habiéndose realizado en la fase de familiarización el estudio preliminar de la planeación, organización, dirección y control de la operación bajo examen en esta fase se procederá a evaluar en detalle su efectividad y eficacia. De la planeación deberá estudiarse fundamentalmente el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente; en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, la coordinación del o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación; respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la

efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas; en cuanto al control, que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado, especial interés tienen para el auditor operacional los mecanismos de programación y presupuesto así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación.

C) Examen de la Documentación:

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

El objetivo es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión, utilizando especialmente pruebas selectivas o por medio de muestreo estadístico, en este último es recomendable verificar los datos antes de ser utilizados para obtener suficientes elementos de juicio, para evitar distorsiones con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

4.1.3 DIAGNÓSTICO

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa, se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios

de notorias fallas de eficiencia alejándose del detalle y ensayando el resumen de los de mayor relevancia. Métodos a utilizar:

4.1.3.1 Fase Creativa:

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

Sumarizados los hallazgos se ensayará un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la empresa para la operación estudiada, precisando la prioridad que debe darse a los elementos de dicho modelo en consideración al costo beneficio del mismo.

4.1.3.2 Reverificación de Hallazgos:

El modelo diseñado se verificará para llegar al diagnóstico definitivo como sigue:

- a) Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.
- b) Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.
- c) Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas.
- d) Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible por que existen técnicas disponibles para ello.

- e) Interrelacionar los problemas encontrados con los detectados en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución no generarán mayores problemas o agravarán los existentes.

4.1.3.3 Elaboración del Informe:

Elaborado el borrador del informe, el auditor deberá proceder a:

- a) Discusión del borrador con los involucrados.

Discutir con los involucrados el borrador del informe persigue el doble propósito de asegurarse de que se trata de hallazgos reales y que los involucrados coincidan con su existencia precisamente en la forma en que se describen en el borrador.

Un objetivo adicional de esta discusión es convencer a los involucrados a fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta Gerencia.

- b) Informe definitivo.

Es éste el informe de la Auditoría Operacional y se trata más adelante en detalle

INFORME

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

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos; lo que permitirá que de las recomendaciones dadas surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en la productividad. Siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes.

En su estructura podemos encontrar un contenido básico que debe incluir:

- a) Alcance y limitaciones del trabajo.
- b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
- c) Recomendaciones para mejorar la eficiencia.

Conviene presentar muy claramente el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias a fin de motivar la toma de las medidas correctivas conducentes. Generalmente al mencionar en el informe la causa de la ineficiencia proporciona las bases de los cambios que deban efectuarse para eliminarla.

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

2 AUDITORÍA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

tomado del boletín No. 9 “Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios” de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Se refiere a los lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo la Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios, en empresas industriales y comerciales de tipo común, es decir se exceptúan aquellas con características específicas.

Generalmente los inventarios representan uno de los activos más importantes de una empresa industrial o comercial y son un factor determinante en la consecución de los objetivos y resultados económicos de la misma.

La Administración de Inventarios es el conjunto de actividades que desarrollan los gerentes de una empresa para asegurar las existencias de materia prima, materiales, suministros, productos semielaborados y terminados, para producción y/o venta en la cantidad, calidad y oportunidad necesarias, a costos óptimos.

Con el objeto de establecer el marco de referencia de la Administración de Inventarios, a continuación se mencionan las actividades básicas que la integran:

1. Incluir los objetivos, estructura organizacional, políticas y procedimientos de la Administración de Inventarios, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.
2. Definir las actividades y funciones que integran la operación y asignar los recursos materiales y humanos necesarios.
3. Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la Administración de Inventarios.
4. Planear y efectuar oportunamente los requerimientos de materiales, con base en los programas de producción y/o venta.
5. Establecer los niveles de inventarios adecuados que aseguren la existencia de materiales en la calidad, cantidad y oportunidad necesarias.
6. Establecer y vigilar el sistema de almacenaje de existencias para la salvaguarda, custodia, distribución, acomodo y movimiento de materiales, así como la óptima utilización de áreas de almacenaje.
7. Diseñar la documentación para controlar los movimientos de existencias y definir el flujo de las mismas, de tal forma que permita el procesamiento correcto y oportuno de datos.
8. Implantar sistemas de costos y métodos de valuación para el registro contable de inventarios.
9. Definir la forma, oportunidad, grado de detalle y frecuencia de los informes necesarios que permitan mantener la comunicación en los diferentes niveles de la organización.
10. Implantar procedimientos presupuestarios para comparar sistemáticamente con los resultados reales y detectar y corregir oportunamente las desviaciones.

- . Implantar sistemas de información que permitan conocer los costos de ordenar, reponer y mantener los inventarios, así como el costo beneficio atribuible a la dinámica de los inventarios.
- . Establecer medidas de control para identificar oportunamente inventarios de lento movimiento y obsoletos.
- . Coordinar actividades con áreas relacionadas como Compras, Producción, Ventas, Control de Calidad y Finanzas, para vigilar e incrementar la productividad.

2.1 OBJETIVO

El objetivo de la Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios, es examinar las actividades que la integran, con el propósito de identificar problemas, deficiencias y oportunidades de mejorar los controles operacionales existentes, a fin de incrementar su eficiencia operativa.

2.2 METODOLOGÍA

La metodología de que dispone el auditor es similar a la de la revisión operacional de cualquier otra operación; sin embargo, en este apartado se incluyen algunos aspectos particulares aplicables a los inventarios.

4.2.2.1 Familiarización

Como primer paso en la realización de su trabajo, el auditor debe familiarizarse con el entorno general de la empresa en cuanto al marco económico y legal en que se desenvuelve, asimismo con la actividad específica de administración de inventarios, referente a los siguientes aspectos:

1. Objetivos, políticas, sistemas y procedimientos.
2. Estructura organizacional de las áreas o departamentos correlacionados directa o indirectamente, con la administración de inventarios.
3. Características de los artículos de la empresa y del mercado de su ramo de actividad.
4. Importancia de los inventarios en relación a la situación financiera de la empresa y del costo de ventas en relación a los resultados de operación de la misma.
5. Recomendaciones o sugerencias de auditorías o revisiones anteriores, cuando esto sea aplicable.
6. Las instalaciones de la empresa, para inspeccionar la ubicación y características de las instalaciones destinadas a las actividades relacionadas con los inventarios.

2.2 Investigación y Análisis

álisis de información financiera y operativa:

El auditor deberá obtener la información necesaria para formarse un juicio de la situación operacional de los inventarios, como estadísticas de consumo, composición de existencias, materiales obsoletos y de lento movimiento, rotación de inventarios, tendencias y otras razones financieras, puntos de reorden, optimización, aprovisionamiento, programática lineal, índices de reexpresión y procedimientos de valuación.

Asimismo deberá efectuar análisis comparativos de la información recabada, con períodos anteriores y de ser posible con empresas similares.

Mediante entrevistas el auditor deberá conocer al detalle cómo se llevan a cabo las diferentes actividades relacionadas con la operación de los inventarios; y enterarse de las políticas de inventarios con el personal que ejecuta las actividades y también con personal de otras áreas o departamentos relacionados, como Compras, Ventas, Producción, Investigación, Desarrollo de Productos Nuevos, Mercadotecnia, etc.

En el objeto de verificar los datos obtenidos en el análisis de información y en las entrevistas, así como obtener suficientes elementos de juicio, el auditor deberá examinar la

documentación selectivamente y realizar las investigaciones específicas que considere necesarias. A continuación se mencionan algunas de ellas:

1. Analizar los manuales de sistemas y procedimientos y asegurarse de su actualización y cumplimiento.
2. Estudiar los diversos registros, archivos y formas existentes, para comprobar su funcionalidad.
3. Evaluar la forma, oportunidad, grado de detalle, periodicidad, destino y utilidad de los informes que se elaboran, relativos a la actividad de inventarios.
4. Elaborar en su caso, diagramas de flujo que muestren gráficamente la secuencia que sigue la operación en sus diferentes fases.
5. Investigar los procedimientos presupuestarios existentes, para comparar resultados reales y detectar oportunamente las posibles desviaciones.
6. Analizar las ventajas y desventajas, tanto desde el punto de vista financiero como fiscal, de los diferentes sistemas de costos y métodos de valuación de inventarios, en comparación con los que utiliza la empresa.
7. Estudiar las cargas de trabajo de cada actividad y determinar exceso o necesidad de recursos humanos.
8. Determinar los costos administrativos del manejo y control de inventarios y evaluar su razonabilidad.
9. Investigar las técnicas de almacenaje y funcionalidad de las mismas.
10. Comprobar lo adecuado de las medidas de seguridad, para evitar malos manejos de existencias y posibles siniestros.

11. Determinar la suficiencia de coberturas de seguros que protejan a los inventarios en casos de siniestros. Estudiar endosos y reclamaciones.
12. Identificar excesos o necesidad de espacio para almacenaje, movimiento y distribución de mercancías.
13. Estudiar fianzas e incidencias.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultado de la Auditoría Operacional en Inventarios:

- Falta de definición, carencia o cumplimiento de objetivos y políticas para la operación de inventarios.
 - Fallas en la estructura orgánica del Departamento de Inventarios.
 - Falta de planeación de requerimientos de materiales.
 - Niveles de inventarios óptimo, alto costo en la administración de los mismos.
 - Inadecuada coordinación del área de inventarios con las áreas de compras, producción, ventas, control de calidad, mercadotecnia, etc.
 - Desconocimiento del costo de ordenar, reponer y mantener el inventario.
 - Inadecuada información para toma de decisiones.
 - Inadecuada información para toma de decisiones.
 - Inadecuadas medidas de seguridad, aseguramiento y fianzas.
 - Falta de manuales de operación.
-

4.3 AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS

Tomado del boletín No. 3 “Auditoría Operacional de Compras” de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Las compras constituyen una operación de primordial importancia dentro de las empresas hoteleras. El costo y abastecimiento de los artículos que se adquieren para su reventa o su transformación, es factor determinante en los resultados económicos de la empresa por la influencia que suelen tener en el costo total.

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

La operación de compras comprende entre otras, las siguientes actividades:

1. Proponer objetivos, políticas y metas de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, ventas, condiciones y ciclos de mercado, etc.
2. Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, ventas, condiciones y ciclos de mercado, etc.
3. Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes.

Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera repetitiva, se requieran en la empresa y mantener información histórica de estos artículos.

Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.

Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa, con las especificaciones adecuadas de los artículos requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.

Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios.

Analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.

Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento óptimo de los artículos adecuados.

Vigilar que los pedidos se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.

Presentar las reclamaciones y en su caso hacer la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido, aclarar las responsabilidades de la propia empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presenten los proveedores.

Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores, considerando las condiciones de Tesorería de negociación de las compras.

13. Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente, Producción, Ventas, Almacenes, Control de Calidad y Tesorería.

4.3.1 OBJETIVO

El objetivo de la auditoría operacional de compras es examinar las actividades que la integran, con el propósito de mejorar los controles operativos componentes y la propia eficiencia en el desarrollo de dichas actividades.

4.3.2 METODOLOGÍA

4.3.2.1 Familiarización

1. El auditor debe familiarizarse en lo particular con la operación de compras, llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas, organización, ubicación de las operación de compras en el flujo de las operaciones.
2. Estudiar los expedientes de auditorías e informes y cartas de recomendaciones o sugerencias cuando esto sea aplicable.

Inspeccionar las instalaciones de compras, incluyendo las áreas de recepción, almacenaje, etc.

3.2.2 Investigación y Análisis

nálisis Financiero y de información operativa.

Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo. Deberá analizarse si el tipo de estadísticas que la empresa mantiene es el adecuado a sus necesidades, como pueden ser compras de artículos por áreas geográficas, por clase de proveedor, etc.

Estudiar las cifras estadísticas y proyecciones de compra, tanto en unidades como en valores.

Comparar los datos de compras con las de ejercicios anteriores y de ser posibles con los de empresas similares. Se considera de utilidad elaborar cuadros comparativos con cifras internas y externas, razones financieras y otros datos relativos tales como condiciones, precios de algunos artículos, etc.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultado de la Auditoría Operacional en Compras:

- Falta de vigilancia sobre las políticas u objetivos
- No existe un presupuesto establecido como base de control para la operación de compras.
- Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.
- Falta de definición de líneas de autoridad o fallas en la organización del personal que atiende las compras.
- Desconocimiento de los proveedores o fabricantes de los artículos que se compran.
- Ausencia de registros para control de las alternativas de abastecimiento de algún artículo
- Inadecuado control del personal de compras

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

5.1 AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL ÁREA DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA HOTELERA

A continuación se presenta un modelo de informe, así como el caso práctico de la auditoría operacional en el área de inventarios y cuentas por pagar en una empresa hotelera; para el desarrollo del mismo se observará lo relacionado con la entrevista preliminar con el cliente y los papeles de trabajo que se presentarán en el desarrollo del caso práctico. El ejemplo que sirve de caso práctico fue desarrollado en una empresa hotelera cuyo nombre fue cambiado para fines del presente trabajo.

5.1.1 Investigación y Análisis

En esta etapa el objetivo es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

Para realizar esta etapa se incluye lo siguiente:

Perfil Operativo

Cuestionario

Esquema del Diseño de la Bodega

Flujogramas

5.1.1.1 Perfil Operativo

El objetivo de la siguiente información es mostrar en forma general las diferentes características del negocio del cliente, las cuales permitirán identificar eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante en el desarrollo del trabajo.

A. Datos Generales

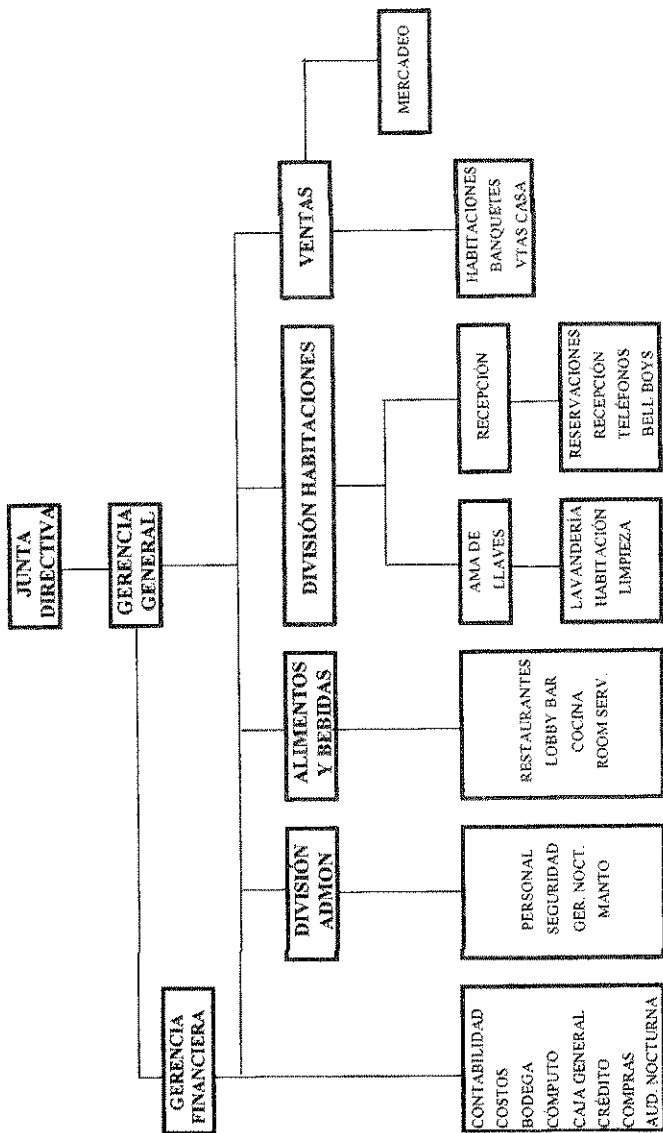
Nombre de la Empresa:	HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS
Período Contable:	Del 01 de Julio al 30 de Junio
Áreas a Revisar:	Inventarios y Cuentas por Pagar
Departamentos Involucrados:	Bodega - Compras - Contabilidad - Costos Contraloría - Gerencia General

B. Organigrama General de la Empresa

C. Estados Financieros

- Balance General al 30 de Junio de 1999
- Estado de Resultados del 01 de Julio de 1998 al 30 de Junio 1999
- Resultados Mensuales de Junio 1999

ORGANIZACIÓN DEL HOTEL





HOTEL GREAT ISLAND GATEWAYS
BALANCE GENERAL
AL 30 DE JUNIO 1999

ACTIVO

IRCULANTE		
AJA Y BANCOS	483,227.96	
CUENTAS POR COBRAR	1,632,838.11	
INVENTARIOS	568,417.89	
PAGOS ANTICIPADOS	528,275.99	
		3,212,759.95
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1,472,897.98	1,472,897.98
TOTAL ACTIVO		<u><u>4,685,657.93</u></u>

PASIVO

CORTO PLAZO		
PROVEEDORES	2,214,487.26	
PAGOS ACUMULADOS POR PAGAR	132,078.85	
PREPAGOS Y EMPLEADOS	317,337.31	
PREMIOS AFILIADAS	290,622.15	
PREPAGOS POR PAGAR	195,742.39	
PREPAGOS DE CLIENTES S/V	0.00	
PREPAGOS CUENTAS POR PAGAR	117,361.21	
		3,267,629.17
LARGO PLAZO		
PREPAGOS A LARGO PLAZO	1,700,887.50	1,700,887.50
DEFERIDO		
DEFERIDO	649,020.86	649,020.86

CAPITAL

CAPITAL PAGADO	5,000.00	
RESERVAS	187,980.40	
UTILIDADES RETENIDAS	276,274.62	
UTILIDADES DEL PERIODO	(1,401,134.62)	
		(931,879.60)
PASIVO Y CAPITAL		<u><u>4,685,657.93</u></u>



HOTEL GREAT ISLAND GATEWAYS
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE JULIO 1998 AL 30 DE JUNIO 1999

VENTAS		21,320,151.70
COSTO		5,334,234.88
GANANCIA MARGINAL		<u>15,985,916.82</u>
GASTOS		<u>17,358,441.72</u>
		(1,372,524.90)
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
INGRESOS	405,692.02	
GASTOS	<u>434,301.74</u>	
TOTAL		(28,609.72)
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA		<u><u><u>(1,401,134.62)</u></u></u>

HOTEL GREAT ISLAND GATEWAYS
ESTADO DE RESULTADOS
CORRESPONDIENTES DEL 01 AL 30 DE JUNIO 1999

AS		2,351,396.70
CO		649,918.76
MARGINAL		1,701,477.94
OS		2,020,344.70
		(318,866.76)
OS INGRESOS Y GASTOS		
OS	87,875.67	
OS	133,595.09	
L		(45,719.42)
IDA NETA		(364,586.18)

HOTEL GREAT ISLAND GATEWAYS
GASTOS DEPARTAMENTALES
CORRESPONDIENTES DEL 01 AL 30 DE JUNIO 1999

TACIONES Y RECEPCIÓN		206,538.16
ENTOS Y BEBIDAS		721,275.96
FONOS		5,214.77
NDERÍA		31,324.07
OS DE VENTA		150,880.04
OS DE ADMINISTRACIÓN		761,064.62
ENIMIENTO		79,221.72
OS DE ADMINISTRACIÓN		18,991.43
ECIACIONES Y AMORTIZACIONES		45,833.93
TOTAL		2,020,344.70

5.1.1.2 ÍNDICE GENERAL DE PAPELES DE TRABAJO

HOJA DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN	Nº. DE PÁGINA
	Programa General de Trabajo	
	Cuestionario General de Auditoría Operacional	ANEXO
	Esquema del Diseño de la Bodega	ANEXO
	Flujograma del Procedimiento de Compras Generales y por Caja Chica	
	Formas utilizadas en el Flujograma de Compras y Caja Chica	
	Flujograma del Procedimiento de Salida de Inventario	
	Formas utilizadas en el Flujograma de Salida de Inventario	
	Flujograma del Procedimiento de Cuentas por Pagar por Inventarios	
	Formas utilizadas en el Flujograma de Cuentas por Pagar por Productos	
	Memorándum de trabajo sobre las pruebas de cumplimiento	
	Cédula de excepciones	
	Informe final del trabajo de Auditoría Operacional	

PROGRAMA DE TRABAJO

EMPRESA: HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS

Fecha de auditoría: 30 de Junio 1999

ÁREA: INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR

PROGRAMA BASADO EN CONDICIONES PRESUMIDAS O ANTICIPADAS			Revisión	Trabajo Completado				
Estimado				Índice	Por	Tiempo		
Nivel	Persona	Tiempo	Descripción					
			<p>OBJETIVOS:</p> <p>La finalidad del presente trabajo es auditar operativamente el área de inventarios y cuentas por Pagar en las empresas del grupo, efectuando un análisis de la existencia, cumplimiento y eficacia de las políticas y procedimientos relacionados con el ciclo, así como una evaluación de los controles existentes, la organización y el efecto de los resultados de las decisiones administrativas.</p> <p>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO Estudio Preliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener estados financieros y sus integraciones al 30 de junio de 1999, con el objetivo de obtener una apreciación de la materialidad de los saldos. ➤ Obtener de Organigrama de la empresa. ➤ Elaborar Cuestionario a realizar al personal de la empresa para conocer las principales políticas y procedimientos. ➤ Elaborar el diagramas que reflejen los flujos de las distintas operaciones generadas. ➤ Estudio, evaluación y comparación de los Manuales de Procedimientos contra la operación. 					

PROGRAMA DE TRABAJO

EMPRESA: HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS

Fecha de auditoría: 30 de Junio 1999

ÁREA: INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR

PROGRAMA BASADO EN CONDICIONES PRESUMIDAS O ANTICIPADAS			Referencia	Trabajo Completado		
Estimado				Índice	Por	Tiempo
Nivel	Persona	Tiempo				
						<p>PRUEBA DE CUMPLIMIENTO</p> <p>I. OBJETIVO Verificar si los procedimientos de control que tiene implementados la administración de la compañía para el ciclo analizado, son adecuados y permiten su revisión.</p> <p>II. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</p> <p>1. Se establece una muestra de 20 órdenes de compra seleccionadas al azar.</p> <p>2. Tabular las solicitudes de compra de las órdenes de compra seleccionadas y anotar lo siguiente: a. Número b. Fecha c. Departamento requiriente</p> <p>3. Tabular las órdenes de compra seleccionadas y anotar lo siguiente: a. Número b. Fecha c. Valor d. Proveedor e. Descripción de la compra f. Monto</p> <p>4. Tabular las Notas de Recepción correspondientes a la muestra escogida y anotar lo siguiente: a. Número b. Fecha c. Descripción del ingreso</p> <p>5. Tabular las entradas de almacén correspondiente a la muestra escogida y anotar lo siguiente: a. Número b. Fecha c. Descripción del Ingreso</p>
		1h				
		2h				
		2h				
		2h				
		2h				

PROGRAMA DE TRABAJO

EMPRESA: HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS

Fecha de auditoría: 30 de Junio 1999

REA: INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR

PROGRAMA BASADO EN CONDICIONES PRESUMIDAS O ANTICIPADAS			Referencia	Trabajo Completado				
Estimado				Indice	Por	Tiempo		
Nivel	Persona	Tiempo	Descripción					
		2h	6. Tabular las facturas que los proveedores emitieron por las Órdenes de Compra y anote lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> a. Fecha b. Número c. Proveedor d. Descripción de lo facturado e. Nombre del proveedor 					
		2h	7. Tabular los cheques que cancelan las facturas correspondientes a la muestra escogida y anotar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> a. Fecha b. Número de cheque c. Beneficiario d. Valor e. Número de la cuenta bancaria f. Banco 					
		3h	8. Luego de tabulada la información anterior, verificar lo siguiente:					
		3h	<ul style="list-style-type: none"> a. Verificar que la solicitud de compra, Comparativo de Cotizaciones, Orden de Compra y Cheque tengan las firmas de: <ul style="list-style-type: none"> - Hecho por - Revisado por b. Verificar que por cada compra realizada se hayan efectuado las cotizaciones correspondientes, mínimo tres. 					

PROGRAMA DE TRABAJO

EMPRESA: HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS

Fecha de auditoría: 30 de Junio 1999

ÁREA: INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR

PROGRAMA BASADO EN CONDICIONES PRESUMIDAS O ANTICIPADAS			Descripción	Notas	Trabajo Completado		
Estimado					Índice	Por	Tiempo
Nivel	Persona	Tiempo					
		3h	c. Verificar que se haya escogido la cotización que más conviene a la empresa y si no fue así que exista la aprobación respectiva.				
		3h	d. Verificar que la Orden de Compra incluya el número de la Solicitud de Compra que le dio origen.				
		3h	e. Verificar que la Orden de Compra, Comparativo de Cotizaciones y Solicitud de Compra, tengan evidencia de revisado por el Jefe de Compras y Gerente General.				
		3h	f. Verificar que las Órdenes de Compra hayan sido registradas adecuadamente en el Diario Mayor General.				
		3h	g. Verificar que los datos de las Solicitudes de Compra, Orden de compra, Nota de Recepción y Factura, correspondan entre sí en cuanto a cantidades y valores.				
		3h	h. Verificar que el nombre del beneficiario en el cheque sea el mismo que aparece en los documentos indicados en la literal anterior y que los documentos que soportan el pago sean originales, ejemplo: Recibo de Caja, Factura, Orden de Compra.				
		3h	i. Verificar el endoso del cheque, observando que el beneficiario del mismo lo haya cobrado.				

PROGRAMA DE TRABAJO

EMPRESA: HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS

Fecha de auditoría: 30 de Junio 1999

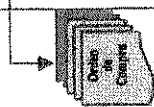




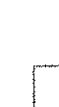











AREA: INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR


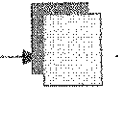
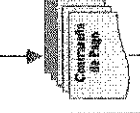
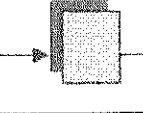


PROGRAMA BASADO EN CONDICIONES PRESUMIDAS O ANTICIPADAS			Referencia	Trabajo Completado		
Estimado				Indice	Por	Tiempo
Nivel	Persona	Tiempo	Descripción			
		6h	9. Redactar cédula de excepciones y documentarla adecuadamente.			
		4h	10. Concluir sobre el trabajo realizado.			
			Hecho por: _____ Fecha: _____ Revisado por: _____ Fecha: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____			
		50h	Los procedimientos que aquí se incluyen se presentan de una manera generalizada ya que el mismo conlleva un fin ilustrativo únicamente. Así mismo, la prueba de cumplimiento que sigue a continuación se presenta de una manera resumida para fines ilustrativos y así también un ejemplo de cómo presentar la cédula de excepciones.			

5.1.3.1 FLUJOGRAMA DE COMPRAS DE INVENTARIO



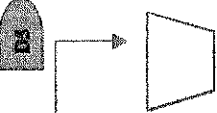
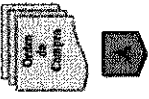
Nº	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO. SOLICITANTE BODEGA	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA	CONTABILIDAD
1	<p>Inicia la solicitud de compra, de acuerdo al producto que se encuentra bajo de stock o sin existencia. En el caso de productos de stock se tomará de base el registro de inventario perpetuo el cual indica los mínimos de las existencias, también deberá de considerarse la información que trasladan del departamento de Ventas y Banquetes en relación con los eventos a realizarse y el reporte de ocupación.</p>	Auxiliar de Bodega					
2	Elabora Solicitud de Compra	Jefe de Bodega y Cheff Ejecutivo					
3	Cotiza como mínimo con 3 proveedores y coloca los precios en la solicitud para mostrar las variaciones de los mismos.	Auxiliar de Compras					
4	Confirma selectivamente las cotizaciones realizadas como una medida de control interno a través de la confirmación de precios	Asistente de Contraloría					
























No	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO. SOLICITANTE	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA	CONTABILIDAD
5	Selecciona y aprueba en la Solicitud de Compra al proveedor que ofrece mejor precio y calidad.	Contrator					
6	Elabora la Orden de Compra, respaldada con la solicitud al departamento de compras.	Asistente de Compras					
7	Revisa y aprueba la Orden de Compra	Jefe de Compras					
8	Autoriza la orden de compra y la traslada a Compras	Gerente General					
9	Realiza el pedido y confirma la fecha de recepción del producto	Auxiliar de Compras					
10	Recibe el producto, revisa la calidad de acuerdo al estándar; y la cantidad facturada la coteja con la orden de compra. En productos perecederos confirmar fecha de vencimiento.	Auxiliar de Bodega y Jefe de Bodega					

No	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	DEBITO SOLICITANTE	COMPRAS	CONTRALORIA	GERENCIA	CONTABILIDAD
11	Recibe factura y verifica que cumpla con los requisitos legales (razón social, dirección, Nit) y confirma los totales y cálculos con la Orden de Compra.	Jefe de Bodega					
12	Sella la factura de recibido en caso que todo este correcto, en caso contrario no se entrega contraseña y se solicita la sustitución de la factura.	Auxiliar de Bodega					
13	Entrega a el proveedor contraseña de pago en original y copia, la original se entrega al proveedor y la copia se adjuntia a la factura en esta contraseña se indica la fecha en que el proveedor podrá realizar su cobro.						
14	Ingresa factura al sistema en el módulo de auxiliar de inventario para actualizar las existencias del mismo y genera el reporte de Ingreso a Bodega para cotejarlo con los datos de la factura (2 copias: contabilidad, bodega).	Auxiliar de Bodega					
15	Verifica los datos ingresados en unidades como valores en el reporte de ingresos e ingresa la factura en el módulo de Cuentas por Pagar.	Auxiliar de Costos de Contabilidad					
16	Custodia la factura hasta el momento de pago	Auxiliar de Contabilidad					
17	Archiva copia del reporte de ingreso.	Auxiliar de Bodega					

INVENTARIO POR CAJA CHICA

Nº	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO. SOLICITANTE BODEGA	COMPRAS	CONTRALORIA	GERENCIA	CONTABILIDAD
1	Elabora la Solicitud de Compra, de acuerdo al producto requerido de emergencia (bajo stock o sin existencia).	Jefe de Bodega y Cheff Ejecutivo	<p style="text-align: center;">INICIO</p> 				
2	Realiza tres cotización como minimo del producto solicitado	Auxiliar de Compras					
3	Selecciona y aprueba al proveedor que ofrece mejor precio y calidad.	Contralor					
4	Elabora Orden de Compra de acuerdo al proveedor seleccionado en base a la solicitud autorizada.	Asistente de Compras					

➡ Conector para la siguiente página

Nº	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	DEPTO. SOLICITANTE BODEGA	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA	CONTABILIDAD
5	Revisa y aprueba la Orden de Compra.	Jefe de Compras					
6	Autoriza la orden de compra.	Gerente General					
7	Se realiza el pedido. Confirmando la fecha de entrega del producto	Auxiliar de Compras					
8	Recibe el producto, se revisa la cantidad de acuerdo al estándar; y la cantidad facturada con la orden de compra. En productos perecederos confirma fecha de vencimiento.	Auxiliar de Bodega y Jefe de Bodega					
9	Recibe la factura y se verifica que cumpla con los requisitos legales (razón social, dirección, Nit) y confirmar que los totales y cálculos de la Orden de Compra.	Jefe de Bodega					
10	Señala la factura de recibido en caso contrario no se cancela y se solicita la sustitución de la factura.	Auxiliar de Bodega					

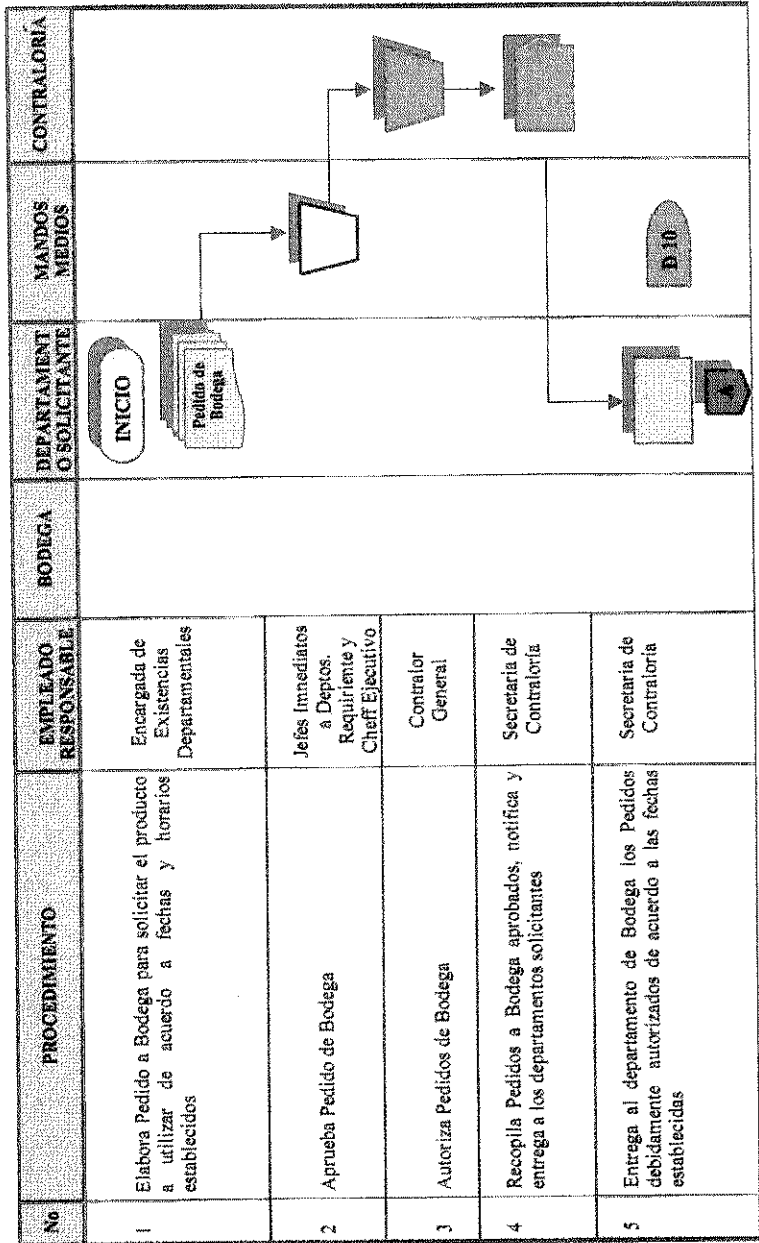


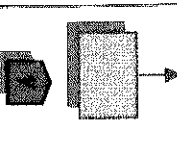
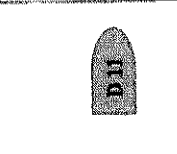
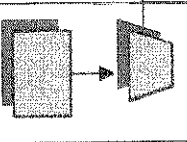

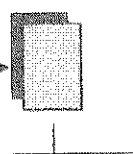
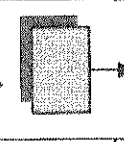

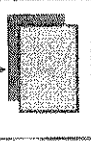



= Continúa en la siguiente página

NO	PROCESAMIENTO	RESPONSABLES	MATERIALES	EQUIPOS	SOFTWARES	MATERIALES	MATERIALES
11	Ingresa factura al sistema en el módulo de auxiliar de inventario para actualizar las existencias del mismo y generar el reporte de ingreso a Bodega para poderlo cotejar con los datos de la factura (2 copias: contabilidad, bodega)	Auxiliar de Bodega					
12	Verifica los datos ingresados tanto unidades como valores, y espera la liquidación de la caja chica para realizar el registro contable.	Auxiliar de Costos de Contabilidad					
13	Elabora liquidación de gastos de Caja Chica respaldándolo con facturas por compra que se hayan efectuado y cualquier otro gasto debidamente Autorizado, solicitando su reembolso, tomando en cuenta que al liquidar hallan suficientes fondos que cubran cualquier necesidad.	Auxiliar de Compras					
14	Revisa y autoriza la liquidación de la caja chica.	Jefe de Compras					
15	Revisa y registra todos los documentos de la liquidación para iniciar el trámite de reembolso.	Auxiliar de Contabilidad					


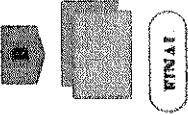

FINAL

5.1.1.3.3 FLUJOGRAMA DE SALIDAS DE BODEGA

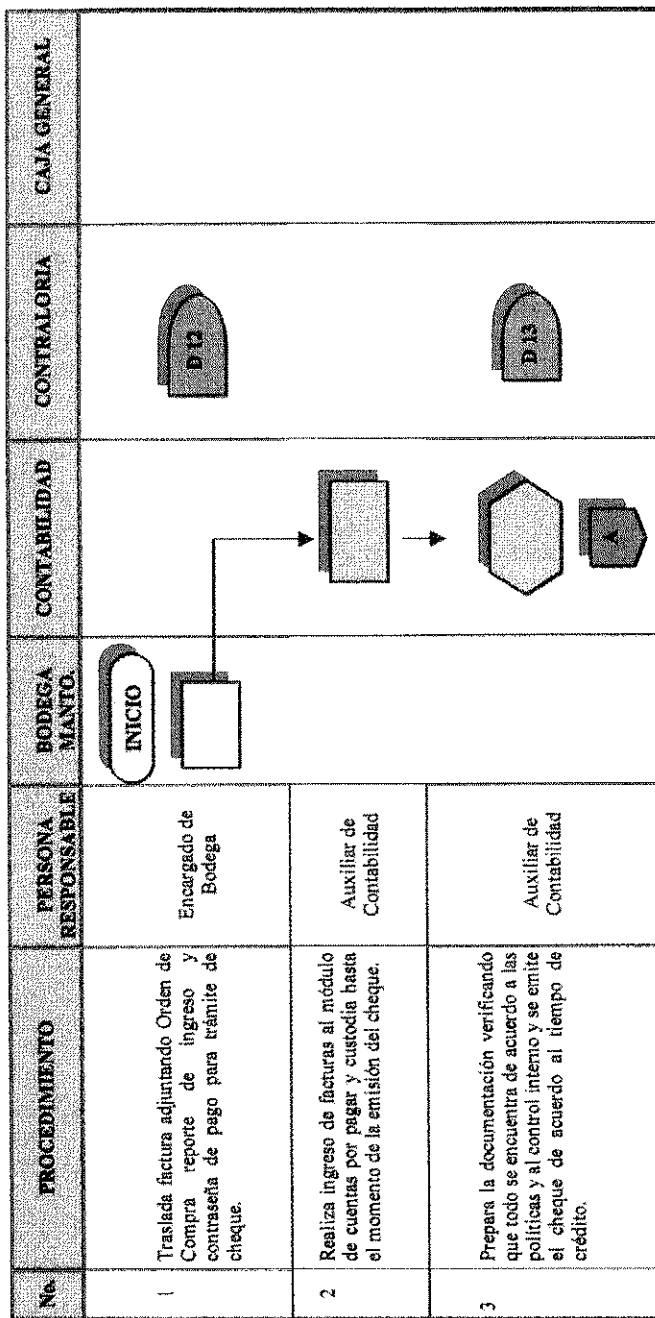


No	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	BODEGA	DEPARTAMENTO O SOLICITANTE	MANDOS MEDIOS	CONTRALORIA CONTABILIDAD
6	Recibe todos los pedidos y confirma que se encuentren autorizados.	Auxiliar de Bodega				
7	Prepara los productos para los despachos de acuerdo a los Pedidos recibidos y fechas de entrega establecidas.	Auxiliar de Bodega				
8	Revisa los despachos antes de realizar la entrega	Jefe de Bodega				
9	Recibe y verifica que todos los productos solicitados sean entregados conforme al Pedido de Bodega firmando como constancia de la Recepción del producto.	Encargados de Pedidos				
10	Ingresa al sistema todos los pedidos despachados y emite el reporte de Salidas de Bodega verificando que este correcto.	Auxiliar de Bodega				
11	Traslada reporte de Salidas de Bodega ingresadas al módulo de inventario adjuntando copia de Pedidos a Bodega	Auxiliar de Bodega y Jefe de Bodega				

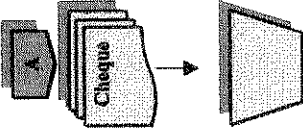
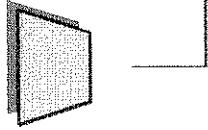

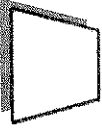
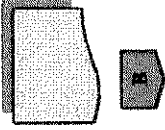
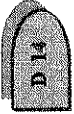
Conector para la siguiente página


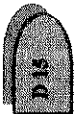
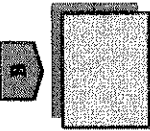
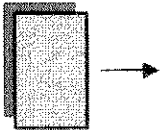
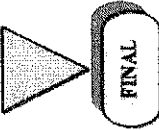
Nº	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	BODEGA	DEPARTAMENT O SOLICITANTE	MANDOS MEDIOS	CONTRALORIA CONTABILIDAD
12	Verifica que las Salidas de Bodega ingresadas al módulo de inventario estén correctas y las actualiza.	Auxiliar de Costos				
13	Archiva copia del reporte de ingreso.	Auxiliar de Bodega				

5.1.1.3.4 FLUJOGRAMA DE CUENTAS POR PAGAR POR INVENTARIO



⇒ Conector para la siguiente página

Nº.	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	MANTO	CONTABILIDAD	CONTRALORIA	CAJA GENERAL
4	Imprime cheques					
5	Revisa cheque, verifica exactitud y respaldo adjunto.	Contador General				
6	Revisa y firma el cheque con su documentación adjunta.	Contralor				
7	Emite reporte de cheques entregados a Caja General para su respectivo pago.	Secretaria de Contabilidad				

No.	PROCEDIMIENTO	EMPLEADO RESPONSABLE	MANTO	CONTABILIDAD	CONTRALORIA	CAJA GENERAL
8	Realiza pago, solicita la Contraseña de Pago, entrega el cheque y exige recibo de caja.	Cajero				
9	Ordena papelería de pago. Adjunta al voucher toda su documentación y entrega a contabilidad.	Cajero				
10	Archiva de forma correlativa los vouchers.					

**5.1.2.1 MEMORÁNDUM DEL TRABAJO DESARROLLADO
EN PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

**HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS
ÁREAS DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR
AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 1999**

Cumpliendo con el programa de trabajo, se procedió a efectuar la Auditoría Operacional en las áreas de Inventarios y Cuentas por Pagar, sobre las políticas, procedimientos, prácticas y controles vigentes en estas áreas al 30 de Junio de 1999. Para el efecto se realizaron las pruebas de auditoría que se consideraron necesarias de acuerdo con las circunstancias.

El objeto del presente trabajo fue evaluar operacionalmente las áreas indicadas, efectuando un análisis de la existencia, cumplimiento y eficacia de las políticas, procedimientos y controles, así como una evaluación del resultado en las decisiones administrativas.

Las definiciones que llamaron mi atención se incluyen en la cédula de excepciones. Las recomendaciones que se incluyen en la cédula se ofrecen como sugerencias constructivas para consideración de la administración de la empresa auditada.

HECHO POR _____

FECHA _____

REVISADA POR _____

FECHA _____

5.1.2.2.1 CEDULA DE EXCEPCIONES AREA DE INVENTARIOS

No	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	CONSECUENCIA	RECOMENDACIÓN
1	No existe control de saldos Mínimos y Máximos en un 10% de los artículos de Bodega.	Al comprar cantidades bajas los costos aumentan y se invierte el doble de tiempo administrativo para la compra.	Debe existir una revisión periódica del movimiento o rotación de los productos con el objetivo de que el Mínimo y punto de reorden se mantenga en un saldo acorde a la realidad.
2	Se detectó que algunas órdenes de compra se elaboran con fecha posterior de la factura únicamente para cumplir el requisito de control interno.	La persona encargada de autorizar las órdenes de compra no tiene conocimiento del compromiso adquirido financieramente.	Debe darse un seguimiento a los procedimientos o políticas de Compras.
3	No existe una adecuada comunicación entre los departamentos involucrados al realizarse un evento especial en el cual se requiera una cantidad mayor al normal de compra.	No se contará con la existencia necesaria para el evento y se requerirá efectuar compras extraordinarias en las cuales no se conseguirán los precios de compras al por mayor ni descuentos.	Que el departamento encargado del evento programe la cantidad necesaria e informe al departamento de compras con el objetivo de obtener mayor rentabilidad en la compra y el crédito normal
4	Existen demasiadas compras de emergencia de productos que deben mantenerse en stock.	No se obtienen créditos, utilizando de una forma incorrecta los recursos financieros.	Debe existir adecuada comunicación para que existe el nivel óptimo de stock.
5	No se efectúan cotizaciones al efectuar compras de emergencia.	Se tiene el riesgo de realizar compras a costos altos y que se no obtengan créditos por estas compras.	Realizar las cotizaciones para obtener mejores precios en las compras.
6	Al momento de revisar la orden de compra no se considera si existe algún evento especial el cual repercutirá en la cantidad a comprar.	Pérdida de descuentos otorgados y obtención de bonificaciones por volumen de compra.	Al revisar la orden de compra debe de considerarse si existe algún evento especial

No	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	CONSECUENCIA	RECOMENDACIÓN
7	Al momento de efectuar compras de emergencia no se siguen los procedimientos del control de ingresos a bodega.	Se tiene el riesgo de recibir producto dañado, en mal estado e incompleto.	Evitar compras de emergencia por medio de una mejor planificación en las compras y cumplir con los procedimientos de ingreso a Bodega.
8	Existen diferencias entre el mayor y el auxiliar de inventarios debido a que al efectuar las compras con caja chica no se ingresan al auxiliar de inventarios sino únicamente se incluyen en la liquidación de caja chica	Se duplica el gasto administrativo por horas hombre utilizadas en integración de diferencias	Que el sistema trabaje en línea para que al ingresar los documentos de caja chica también efectúe el registro en el auxiliar de inventarios. Realizar liquidaciones de caja chica cuando el fondo gastado sea de un 50%.
9	El reembolso de la caja chica no se efectúa en forma inmediata, debido a que los docs. no están autorizados o no llevan el respaldo correspondiente, por lo que es necesario esperar hasta que cumpla con los requisitos establecidos en el procedimiento.	No se cuenta con la disponibilidad necesaria para efectuar compras y/o pagos necesarios	No cancelar ningún documento sin autorización. Realizar arquez de caja frecuentes para detectar anomalías y por medio de ésta supervisión eliminar ese problema.
10	Existen despachos fuera del tiempo ordinario de entregas de productos debido a una mala planificación en el consumo de los mismos	Se duplica el gasto administrativo por horas hombre utilizadas para despachos de emergencia. Se tiene el riesgo de pérdida de inventario al permitir el ingreso de personal ajeno a Bodega.	Que exista una planificación correcta del consumo de productos. Hacer del conocimiento del personal de despacho de emergencia que no debe entregar ningún producto sin el correspondiente pedido de bodega. Dar seguimiento a los despachos que se realizaron de emergencia verificando su uso adecuado.
11	No existen formas prenumeradas para los pedidos de bodega	Existe riesgo de faltantes de inventario al realizar recuentos físicos, que no podrán detectarse fácilmente ya que no existiendo una numeración correlativa, se corre el riesgo de extraviar algún documento por no poder llevar un control de los mismos	Impresión de formas prenumeradas, y llevar control de los mismos.

**5.1.2.1.1 CÉDULA DE EXCEPCIONES AREA
DE CUENTAS POR PAGAR**

No	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	CONSECUENCIA	RECOMENDACIÓN
12	Se detectó que algunas órdenes de compra se elaboran con fecha posterior de la factura únicamente para cumplir el requisito de control interno	La persona encargada de autorizar las órdenes de compra no tiene conocimiento del compromiso adquirido financieramente.	Cumplir con los procedimientos y políticas de cuentas por pagar.
13	No se efectúan los pagos en fechas establecidas	Se corre el riesgo de perder el crédito obtenido e incurrir en gastos de recargos por mora lo cual demuestra mal uso de recursos financieros.	Elaborar un plan de pagos de acuerdo a los créditos obtenidos para la obtención oportuna de los recursos financieros.
14	Mal uso de los cheques pendientes de entrega especialmente los que se emiten a nombre de personas individuales	Riesgo de que personal de la empresa cobre cheques emitidos a nombre de personas individuales por medio del endoso	Emitir cheques a nombre de empresas. En los casos que el servicio y/o compra lo preste una persona individual se debe consignar la palabra "No Negociable" como medida de seguridad para su cobro.
15	Por retraso en la emisión de los cheques la entrega de los mismos la efectúa una persona ajena al departamento de Caja General	No se cumple con el procedimiento de cuentas por pagar y se corre el riesgo de que se extravíe la documentación del pago y se pierda la correlatividad de los vouchers.	Establecer un plan de pagos para que la emisión de cheques se realice en forma oportuna.

Guatemala 31 de Agosto de 1999

Señores
Junta Directiva
Hotel
Presente

De acuerdo a su solicitud, procedí a efectuar una Auditoria Operacional sobre las políticas, procedimientos, prácticas y controles vigentes al 30 de junio de 1999 en el las áreas de Inventarios y Cuentas por Pagar. Para el efecto apliqué los procedimientos de auditoría que consideré necesario de acuerdo con las circunstancias.

El objetivo de mi trabajo fue auditar operacionalmente el ciclo ya indicado, efectuando un análisis de la existencia, cumplimiento y eficacia de las políticas, procedimientos y controles vigentes, así como una evaluación de la organización y el efecto de las decisiones administrativas en las áreas examinadas.

Mi examen se enfocó a revisar funciones y procesos que a continuación se detallan:

- Solicitud de Compras
- Cotización y Selección de Proveedores
- Emisión de Ordenes de Compra
- Recepción de las Compras
- Control de Calidad a las Compras
- Administración y Control de las Cuentas por Pagar

Las deficiencias que llamaron mi atención se incluye en el informe que se acompaña para su consideración. La revisión efectuada se basó en el análisis de información y la aplicación de pruebas de cumplimiento en forma selectiva, por lo que las mismas no fueron diseñadas para realizar recomendaciones detalladas.

Es importante mencionar que corresponde a la administración de la empresa el mantenimiento y la implementación de los controles adecuados en su organización

El informe que se acompaña incluye observaciones y recomendaciones sobre asuntos administrativos y financieros, éstas se presenta constructivamente como parte del proceso de modificación e implementación de políticas, procedimientos y controles.
Atentamente,

Licda. Lizette Rivera
Contador Público y Auditor
Colegiado No.8,777

5.1.2.3 INFORME FINAL

HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS

ÁREAS DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR PAGAR

AUDÍTORIA AL 30 DE JUNIO DE 1999

Las observaciones y sugerencias que se incluyen en el informe son presentadas como ayuda a la administración de la empresa, para fortalecer los controles y mejorar sus políticas, prácticas y procedimientos operativos en el área de inventarios y cuentas por pagar.

En el presente informe se explican las deficiencias que se encontraron en la revisión y se incluyen las sugerencias que se consideran apropiadas de acuerdo a cada circunstancia.

EFICIENCIA No. 1:

No existe control de saldos Mínimos y Máximos en un 10% de los artículos de Bodega.

Consecuencia

Se invierte el doble de tiempo administrativo porque se realizan más compras en un período de tiempo, además al comprar cantidades bajas los costos aumentan.

Recomendación

Debe existir una revisión periódica del movimiento o rotación de los productos con el objetivo de que el Mínimo y punto de reorden se mantenga en un saldo acorde a la realidad.

DEFICIENCIA No. 2:

Se detectó que algunas órdenes de compra se elaboran con fecha posterior de la factura únicamente para cumplir el requisito de control interno.

Consecuencia

La persona encargada de autorizar las órdenes de compra no tiene conocimiento del compromiso adquirido financieramente.

Recomendación

Debe darse un seguimiento a los procedimientos o políticas de Compras.

DEFICIENCIA No. 3

No existe una adecuada comunicación entre los departamentos involucrados al realizarse un evento especial en el cual se requerirá una cantidad mayor al normal de compra.

Consecuencia

No se contará con la existencia necesaria para el evento y se requerirá efectuar compras extraordinarias en las cuales no se conseguirán los precios de compras al por mayor ni descuentos.

Recomendación

Que el departamento encargado del evento programe la cantidad necesaria e informe al departamento de compras con el objetivo de obtener mayor rentabilidad en la compra y crédito normal.

EFICIENCIA No. 4

Existen demasiadas compras de emergencia de productos que deben mantenerse en stock.

Consecuencia

No se obtienen créditos, utilizando de una forma incorrecta los recursos financieros.

Recomendación

Debe existir adecuada comunicación para que exista el nivel óptimo de stock.

EFICIENCIA No. 5

No se efectúan cotizaciones al efectuar compras de emergencia.

Consecuencia

Se tiene el riesgo de realizar compras a costos más altos.

Recomendación

Realizar las cotizaciones para obtener mejores precios en las compras.

DEFICIENCIA No. 6

Al momento de revisar la orden de compra no se tiene la información sobre algún evento especial el cual repercutirá en la cantidad a comprar.

Consecuencia

Pérdida de descuentos otorgados y obtención de bonificaciones por volumen de compra.

Recomendación

Tener una comunicación adecuada con las áreas de ventas para que al momento de revisar la orden de compra se considere para efectuar una compra mayor por algún evento especial.

DEFICIENCIA No. 7

Al momento de efectuar compras de emergencia no se siguen los procedimientos del control de ingresos a bodega.

Consecuencia

Se tiene el riesgo de recibir producto dañado, en mal estado o incompleto.

Recomendación

Evitar las compras de emergencia por medio de una adecuada planificación de compras y cumplir con los procedimientos de ingreso a Bodega.

DEFICIENCIA No. 8

Existen diferencias entre el mayor y el auxiliar de inventarios debido a que al efectuar las compras con caja chica no se ingresan al auxiliar de inventarios sino únicamente se incluyen en la liquidación de caja chica.

Consecuencia

Se duplica el gasto administrativo por horas hombre utilizadas en integración de diferencias.

Recomendación

Que el sistema trabaje en línea para que al ingresar los documentos de caja chica también efectúe el registro en el auxiliar de inventarios.

DEFICIENCIA No. 9

El reembolso de la caja chica no se efectúa en forma inmediata, debido a que los documentos no están autorizados o no llevan el respaldo correspondiente, por lo que es necesario esperar hasta que cumpla con los requisitos establecidos en el procedimiento.

Consecuencia

No se cuenta con la disponibilidad necesaria para efectuar compras y/o pagos necesarios.

Recomendaciones

Realizar liquidaciones de caja chica cuando el fondo gastado sea de un 50% del total.

No cancelar ningún documento sin autorización.

Realizar arqueos de caja frecuentes para detectar anomalías y por medio de ésta supervisión eliminar ese problema.

DEFICIENCIA No. 10

Existen despachos fuera del tiempo ordinario de entregas de productos debido a una mala planificación en el consumo de los mismos.

Consecuencia

Se duplica el gasto administrativo por horas hombre utilizadas para despachos de emergencia.

Se tiene riesgo de pérdida de inventario al permitir el ingreso de personal ajeno a bodega.

Recomendación

Que exista una planificación correcta del consumo de productos.

Hacer del conocimiento del personal de despacho de emergencia que no debe entregar ningún producto sin el correspondiente pedido de bodega.

Dar seguimiento a los despachos que se realizaron de emergencia para verificar su uso adecuado.

DEFICIENCIA No. 11

No existen formas prenumeradas para los pedidos de bodega.

Consecuencia

Existe riesgo de faltantes de inventario que podrán detectarse fácilmente ya que no existe una numeración correlativa de pedidos.

Recomendación

Se sugiere el uso de formas prenumeradas, las cuales deben estar bajo la responsabilidad de una sola persona.

DEFICIENCIA No. 12

Se detectó que algunas órdenes de compra se elaboran con fecha posterior de la factura únicamente para cumplir el requisito de control interno.

Consecuencia

Se tiene el riesgo de realizar compras no autorizadas.

Recomendación

Es conveniente cumplir con los procedimientos y políticas de compras.

DEFICIENCIA No. 13

No se efectúan los pagos en fechas establecidas.

Consecuencia

Se corre el riesgo de perder el crédito obtenido e incurrir en gastos de recargos por mora lo cual demuestra mal uso de recursos financieros.

Recomendación

Elaborar un plan de pagos de acuerdo a los créditos obtenidos para la obtención oportuna de los recursos financieros.

DEFICIENCIA No. 14

Existen cheques a nombre de personas individuales en los archivos de cheques pendientes de pago.

Consecuencia

Se tiene el riesgo de que personal de la empresa cobre cheques emitidos a nombre de personas individuales por medio del endoso.

Recomendación

Debe procurarse emitir cheques a nombre de empresas. En los casos que la compra la proporcione una persona individual se debe consignar la palabra "No Negociable" como medida de seguridad para su cobro.

EFICIENCIA No. 15

El retraso en la emisión de los cheques la entrega de los mismos la efectúa una persona distinta al departamento de Caja General.

Consecuencia

Se cumple con el procedimiento de cuentas por pagar puesto que este especifica que debe ser el cajero el responsable de entregar los cheques.

En esta práctica se pierde la responsabilidad de la persona encargada.

Comendación

Establecer un plan de pagos para que la emisión de cheques se realice en forma oportuna y que los cheques sean entregados por la persona encargada.

CONCLUSIONES

1. La Auditoría Operacional contribuye a la administración de las empresas puesto que uno de sus objetivos es detectar problemas y proporcionar recomendaciones para solucionarlos basados en la simplificación del trabajo; también logra optimizar los procedimientos debido a que prevee e informa sobre obstáculos a la eficiencia y al cumplimiento de planes; y opina sobre el estado actual de lo examinado.
 2. El objetivo de la Auditoría Operacional está encaminada a incrementar la eficiencia en la empresa y en los controles, contribuyendo con nuevas metodologías en procedimientos en las diferentes áreas, siendo ésta la razón por la que su implementación es de gran importancia a nivel administrativo y financiero en la empresa hotelera.
 3. Es importante evaluar los procedimientos de compras, tomando en cuenta que los inventarios son uno de los rubros más significativos en inversión en las empresas hoteleras y los cuales son susceptibles a irregularidades en su manejo y control, confirmando que se obtenga la mejor calidad, precio y crédito para reducir costos y ser más competitivos.
-

4. Con una buena administración en el manejo de los inventarios y una oportuna comunicación con los departamentos de ventas, permite una adecuada planeación para determinar el nivel óptimo de las existencias de inventarios para el mejor desarrollo de la actividad hotelera.

5. La rotación del inventario en las empresas hoteleras específicamente en el área de alimentos, es alta debido a que muchos de sus artículos son perecederos y no se pueden almacenar en grandes cantidades. Esto conlleva más control en las compras y un cuidado especial para que el costo de los mismos sea, presentado adecuadamente.

6. El Contador Público y Auditor, por su preparación y conocimiento, es el profesional idóneo para implementar una Auditoría Operacional, cumpliendo sus objetivos que consisten en examinar ciertos aspectos administrativos, con el propósito de identificar problemas, deficiencias y oportunidades para mejorar los controles existentes a fin de incrementar la eficiencia operativa.

RECOMENDACIONES

1. Es conveniente la implementación de una Auditoría Operacional en el área de inventarios y cuentas por pagar en una empresa hotelera, para incrementar la eficiencia operativa a través de la optimización de los procedimientos.
 2. Es importante evaluar periódicamente los procedimientos y verificar su cumplimiento, confirmando que se encuentran dentro de las políticas establecidos en la empresa sin afectar ni aumentar el tiempo en el proceso administrativo.
 3. Reducir costos a través de mantener un nivel óptimo de existencias en inventarios evitando una inversión innecesaria y bajas existencias que provocan incremento en costos por compras de emergencia.
 4. Evaluar periódicamente los niveles de mínimos, máximos y punto de reorden, para que sean una herramienta eficiente en el área de compras para obtener el mejor costo y lograr mayor rentabilidad.
 5. Promover e impulsar a través del Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas y el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores seminarios donde se proporcionen las herramientas técnicas necesarias para que los profesionales se encuentren preparados para desarrollar esta clase de Auditoría, dando a conocer su importancia, ventajas, beneficios financiero y administrativos que de ella se obtienen.
-

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo Gubernativo Número 1144-83 "Reglamento para Establecimientos de Hospedaje"

Comisión de Auditoría Operacional Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Boletín No 2 Metodología de la Auditoría Operacional Abril de 1983 México D.F.

Comisión de Auditoría Operacional Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Boletín No 3 Auditoría Operacional de Compras. Agosto 1979. México D.F.

Comisión de Auditoría Operacional Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Boletín No 9 Auditoría Operacional de la Administración de Compras Noviembre de 1982 México D.F.

Principios de Contabilidad y Normas de Auditoría. Pronunciamientos sobre Contabilidad Financiera No. 2, Inventarios. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Julio 1992.

Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletines de la Comisión, Boletín G-04, Inventarios. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Decimosexta Edición, 1984. Pág. 177.

Decreto Número 1701 del Congreso de la República y sus Reformas "Ley Orgánica del Congreso de la República".

De León Cano, Carlos Enrique. "La Importancia de la Auditoría Operacional en una Empresa Industrial". Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala (Tesis de Graduación Facultad de Ciencias Económicas) 1981.

Guía de Servicios Bancarios Financieros.

Manual de Operaciones Hoteleras. Secretaría de Turismo. Editorial Limusa, 1988.

Principios Generales para la Dirección de Establecimientos Hoteleros. Jesús Felipe Gallego. Madrid, 1987.

Rodas Silas, Gustavo Adolfo. "Los Métodos de Valuación de Inventarios y su Aplicación en Empresas Comerciales". Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala (Tesis de Graduación Facultad de Ciencias Económicas) 1993.


Robert L. Grinaker y Ben B. Bart. Auditoría, Examen de los Estados Financieros. Cia. Editorial Continental, S. A de C. V., México. Enero 1987.

W.A.Paton, Manual del Contador. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, S. de C. V., México 6ta. Edición 1983.

ANEXOS

FORMAS USADAS

ANEXO II
ORDEN DE COMPRA

	HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS Guatemala, Guatemala NR. 775277 Tel. 5432187 Fax. 5432188	ORDEN DE COMPRA No. _____	
ORDEN DE COMPRA			
Proveedor		Fecha 14 Ago 99	
Nombre: _____ Dirección: _____ Cotización: _____ Teléfono: _____		No. de solicitud: _____ Requerido por: _____ Días Crédito: _____	
Cantidad	Descripción	Precio unitario	TOTAL
			Subtotal 0.00 \$
			DESCUENTO
			TOTAL 0.00 \$
Detalles de pago <input type="radio"/> En efectivo <input type="radio"/> Con cheque			
Observar: _____ _____ _____			
			Sirvase adjuntar el original de esta Orden de Compra a su factura para tramitar su pago
Preparado Jefe de Compras _____		Aprobado Gerencia _____	
Fecha: _____		Fecha: _____	

ANEXO III

CONTRASEÑA DE PAGO



HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS

Guatemala, Guatemala
Nit. 775277
Tel. 5432187 Fax. 5432188

CONTRASEÑA DE PAGO

Datos del Proveedor

No.

Nombre _____
Dirección _____
Contacto _____
Teléfono _____

Fecha	Factura	Monto

Detalles de pago

Fecha _____
 Dias Credito _____


Observaciones _____

Receptor de Documentos _____

Fecha de Recepción: _____

ANEXO IV

PEDIDO DE BODEGA

	HOTEL GREAT ISLAND GETANAYE Ciudadela No. 1411844 Parcela 14 de 14	Número de pedido: Fecha:			
Departamento:		PEDIDO DE BODEGA			
Nombre: Subscripción por: año:	Fecha:	Fecha:			
Asociación de Productores: Estado:		Fecha:			
Código	Descripción Subproducto	Unid. de Medida	Descripción Artículo Subproducto	Cantidad Solicitada	Precio Uta. Costo
Producto Subproducto <input type="checkbox"/> Alimento <input type="checkbox"/> Bebida <input type="checkbox"/> Fertilizante o Agroquímico <input type="checkbox"/> Ganadería <input type="checkbox"/> Otro					
Fecha de Entrega:					
Notas o comentarios:					

ANEXO V

LIQUIDACION CAJA CHICA

HOTEL GREAT ISLAND GETAWAYS

Guatemala, Guatemala
 Nr. 775277
 Tels. 5432187 Fax. 5432188

Nº de Informe

INFORME DE CAJA CHICA

Integración del Fondo

No Liquidación _____
 Fecha _____
 Departamento _____

Seño Efectivo _____
 Reembolsos Pendientes _____
 Documentos Pendientes _____

Esta Caja Chica
 Total del Fondo

Periodo de pago

Entregado _____
 Recibido _____

Fecha	Nombre	Descripción	Inventario	Mantenimiento	Papelaria	Accesorios	Otros	TOTAL
Realizado por Fecha	Aprobado por							TOTAL

Solo para uso interno

Escriba información adicional

ANEXO VI

**CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA OPERACIONAL
REALIZADO A LOS DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD
BODEGA Y COMPRAS**

Área y/o Departamento _____
 Fecha de Auditoría _____
 Auditor _____
 Persona Entrevistada _____

A. PAPEL QUE DESEMPEÑA EL DEPARTAMENTO

No	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Se ha definido por escrito el papel que desempeña el departamento bajo revisión?				
2	¿Se ha comunicado a los demás departamentos el papel que desempeña: ¿por escrito? ¿verbalmente?				
3	¿Hay un mutuo acuerdo entre usted y el jefe del departamento acerca del papel que desempeña?				
4	¿Se ha delegado autoridad para llevar a cabo el papel que desempeña?				
5	¿Ha especificado usted cómo ha de medirse el desempeño del departamento? > ¿Manteniéndose dentro del presupuesto? > ¿Número de personas? > ¿Opinión personal > ¿Ahorros de costos? > ¿Quejas del cliente o usuarios? > ¿Desempeño de la programación? ¿Logro de los objetivos?				
6	¿Se han establecido normas o niveles del desempeño aceptable en las áreas que haya usted seleccionado en la pregunta No.5				
7	¿Está usted satisfecho con el desempeño general del departamento?				
8	¿Existen áreas o problemas especiales en el departamento donde usted desearía que concentráramos nuestro empleo?				
9	¿Ha revisado y aprobado usted el plan de operación anual del departamento?				
10	¿Recibe usted informes con regularidad que demuestren lo que se ha logrado en comparación con el plan de operación?				

No	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
11	¿Ha mandado hacer alguna vez una auditoria o encuesta o evaluación de las actividades del departamento?				
12	¿Hay un acuerdo general acerca del papel asignado? v Entre usted y su jefe? v Entre usted y sus subordinados? v Entre usted y los demás jefes?				

B. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

No	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Se han establecido los objetivos departamentales?				
2	¿Están por escrito?				
3	¿Están clasificados de acuerdo a su importancia?				
4	¿Se informa con regularidad acerca del logro que se haya hecho para alcanzar los objetivos?				
5	¿Al no alcanzar los objetivos, se revisan las fallas con el jefe? : ¿Oralmente? ¿ Por escrito?				

C. PLANIFICACIÓN

No	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Tiene el departamento un plan anual de operaciones? ¿Tiene asimismo un plan a largo plazo de operaciones?				
2	¿Se dividen los planes en proyectos definidos?				
3	¿Tienen programaciones detalladas dichos proyectos?				
4	¿Participan en la planificación todos los niveles de supervisión?				

No	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
5	¿Sabe del plan la Gerencia?				
6	¿Ha aprobado el plan la Gerencia?				
7	¿Saben del plan todos los empleados del departamento?				
8	¿Se han asignado las responsabilidades para llevar a cabo el plan?				
9	¿Se compara el desempeño con el plan?				
10	¿Se comunican a los distintos niveles los cambios que se efectúen al plan?				
11	¿Se hacen cambios con frecuencia en el plan? ¿Con poca frecuencia?				
12	¿Contiene el plan unidades de evaluación tales como costos, número de empleados, fechas, etc. ?				
13	¿Se hacen informes acerca del progreso que se haga de acuerdo con el plan?				

D. ORGANIZACIÓN

No	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Ha tenido o tiene usted problemas de personal?				
2	¿Está usted satisfecho con la calidad del personal en el departamento?				
3	¿Tiene el departamento algún programa de adiestramiento práctico establecido?				
4	¿Toman los empleados cursos externos de adiestramiento?				
5	¿Cómo se evalúa el desempeño de un individuo? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Por objetivos? ➤ Por evaluación del trabajo? ➤ Por otras normas ? 				

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
5	¿Saben los empleados cómo se evalúa su desempeño?				
7	¿Se evalúa el desempeño con regularidad?				
8	¿El empleado conoce el resultado de la evaluación?				
9	¿Están por escrito las descripciones de cada puesto?				
10	¿Conoce las descripciones de su puesto?				
11	¿Hay oportunidades de ascenso adecuadas? a) En el mismo departamento? b) Fuera del departamento? (determine dónde)				
12	¿Saben de dichas oportunidades los empleados?				
13	¿Ha representado un problema la rotación de personal? (determine el coeficiente de rotación de personal).				
14	¿Ha sido ascendido algún miembro del personal en los últimos dos años? (determine el número y el porcentaje).				
15	¿Tiene el departamento gráficas establecidas de organización?				
16	¿Se distribuye?				
17	¿Considera usted que tiene un número excesivo de personas y / o funciones a su cargo? (determine el número).				
18	¿Ha cambiado usted su organización en el último? : a) ¿año ? b) ¿dos años ? c) ¿tres años ?				
19	¿Ha estado en rotación el puesto de todo supervisor o persona que le informe directamente a usted por lo menos una vez en los últimos tres años?				

E. CONTROL

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	<p>Políticas</p> <p>Una política es una guía para llevar a cabo una acción que sirva para alcanzar los objetivos que se fijan. Desde el momento en que entra en vigor hasta que se reemplaza o se declara inservible, es efectiva.</p> <p>a) ¿Tiene el departamento políticas por escrito?</p> <p>b) ¿Están organizadas en un manual?</p> <p>c) ¿Están al día?</p> <p>d) ¿Se ponen en práctica?</p> <p>e) ¿Se distribuyen entre el personal del departamento?</p> <p>f) ¿Se distribuyen en otros departamentos?</p> <p>g) ¿Están escritos con claridad?</p> <p>h) ¿Está estandarizada la forma?</p>				
2	<p>Procedimientos</p> <p>Un procedimiento es un documento que explica la forma de proceder y trabajar, así como la de llevar a cabo las políticas; los procedimientos reducen al mínimo la ocasión de que ocurran irregularidades o prácticas indebidas y actúa como referencia para determinar que se lleven a cabo las políticas.</p> <p>a) ¿Tiene el departamento procedimientos por escrito?</p> <p>b) ¿Están organizados en un manual?</p> <p>c) ¿Están al día?</p> <p>d) ¿Se supervisa su cumplimiento?</p> <p>e) ¿Hay un procedimiento por escrito para todas las declaraciones políticas?</p> <p>f) ¿Se distribuye los procedimientos entre el personal el departamento?</p> <p>g) ¿Está estandarizado el formato?</p>				
3	<p>Formas y Archivos</p> <p>"Formas" es un término general y se refiere a la información y al medio que se emplea en el sistema establecido de comunicación del departamento. Incluye renglones como pedidos, ordenes de compra, facturas, fichas de trabajo, etc.</p> <p>"Archivos" constituyen la forma de almacenar la información en un departamento.</p>				

PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	
<p>Incluyen gabinetes de archivo, libros de notas, etc., con el fin de servir como referencias.</p> <p>Formas</p> <p>a) ¿Tiene el departamento un programa de control de formas?</p> <p>b) ¿Se compagina con el programa divisional?</p> <p>c) ¿Emplea un sistema de control de existencia y reabastecimiento?</p> <p>d) ¿Se maneja el diseño de las formas dentro del departamento?</p> <p>Archivos</p> <p>a) ¿Queda restringido el acceso a los archivos departamentales?</p> <p>b) ¿Tienen los archivos la documentación exacta de transacciones enteras en un solo lugar?</p> <p>c) ¿Se descartan algunos archivos de acuerdo con un programa de retención de registros?</p> <p>d) ¿Existe un procedimiento que cubra la conservación de los registros?</p> <p>¿Cumplen con las políticas de la compañía?</p>				
<p>Normas de desempeño</p> <p>El control queda entorpecido a menos que se tomen medidas para evaluar los resultados en comparación con las normas anticipadas de desempeño. Con dichas evaluaciones se indican las situaciones que requieren la atención de la administración y que incluyen los pronósticos, presupuestos, costos estándar, niveles de inventario, etc.</p> <p>a) ¿Ha especificado la administración en que forma ha de evaluarse el desempeño del departamento?</p> <p>b) ¿Se ha definido la información (datos de operación y estadísticas) que tienen que acumularse para medir el desempeño?</p> <p>c) ¿Se ha establecido una estructura de información para identificar el desempeño?</p> <p>d) Son los informes :</p> <p>➤ puntuales?</p> <p>➤ precisos?</p> <p>➤ concisos?</p> <p>➤ imparciales?</p> <p>➤ utilizados?</p>				

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
5	<p>Presupuestos</p> <p>a) ¿Elabora el departamento un presupuesto anual?</p> <p>b) ¿Queda aprobado por el nivel inmediato superior de la administración?</p> <p>c) ¿Participan los supervisores en la elaboración del presupuesto?</p> <p>d) ¿Se modifican los presupuestos cuando varían las condiciones?</p> <p>e) ¿Se reciben en el departamento informes con regularidad que muestren los costos reales y variaciones?</p> <p>f) ¿Se explican las variaciones grandes?</p> <p>g) Se incluyen en el presupuesto cosas tales como:</p> <p>1.- Libros y revistas?</p> <p>2.- Materiales de referencia?</p> <p>3.- Viajes?</p> <p>4.- Adiestramiento y educación?</p>				
6	<p>Controles Protectores</p> <p>Los controles protectores son las diferentes técnicas que se usan para proteger el activo físico de la compañía. Dicho activo incluye el inventario, los muebles y enseres, efectivo, maquinaria y equipo, edificios, cuentas por cobrar, etc.</p> <p>a) ¿Se identifican los puntos estratégicos de control?</p> <p>b) ¿Se han establecido controles para dichos puntos?</p> <p>c) ¿Se ha subdividido el trabajo para que ningún empleado tenga el control completo de un registro o transacción?</p> <p>d) ¿Se hace la rotación de puestos con los empleados que ocupan posiciones de confianza?</p> <p>e) ¿Se hacen verificaciones frecuentes y repentinas de todas las operaciones de los empleados en puestos de confianza?</p> <p>f) ¿Es adecuado el sistema de seguridad?</p> <p>g) ¿Se ha hecho alguna auditoria o evaluación de su departamento o partes de su actividad?</p> <p>h) Si así es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediante contadores públicos? - Mediante auditores del gobierno? - Mediante equipos de encuestas? - Mediante la administración? - Mediante otros medios? 				

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
7	<p>Informes</p> <p>a) ¿Elabora el departamento y distribuye informes por escrito que sean:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Únicamente estadísticas? 2.- ¿Únicamente narrativos? 3.- ¿Estadísticos y narrativos combinados? <p>b) ¿Se hacen dichos informes con regularidad?</p> <p>c) ¿Son algunos de éstos únicamente de "tipo-excepción"?</p> <p>d) ¿En cuanto a los informes estadísticos, cuadran con los libros las cifras en dinero?</p> <p>e) ¿Se hacen informes respecto a renglones poco usuales tales como tiempo extra, asistencia al exceso de carga, uso del teléfono para largas distancias, viajes, etc. ?</p> <p>f) ¿Se dirigen algunos de los informes específicamente a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- La administración superior? 2.- Gerente de Ventas? 3.- El Director de Compras? 4.- El Gerente de Publicidad? 5.- El contralor? 6.- El Gerente (s) de producción? 7.- El Director de Ingeniería <p>g) ¿Son dichos informes de tipo acción?</p> <p>h) ¿Se hacen dichos informes exclusivamente para la información?</p> <p>i) ¿Hay alguna evidencia de que se tome acción como resultado de dichos informes?</p> <p>j) ¿Elabora el departamento la mayoría del material para sus informes manualmente o lo obtiene como un subproducto de la contabilidad o mediante el procedimiento automatizado?</p> <p>k) ¿Los informes obtenidos ayudan al Contralor para la toma de decisiones?</p> <p>l) ¿Recibe el departamento algún otro informe además del presupuesto?</p> <p>m) ¿Están estos informes principalmente orientados hacia la acción?</p> <p>n) ¿Tratan directamente con las operaciones de las que usted es responsable?</p> <p>o) ¿Son estos reportes principales para la información?</p> <p>¿Podría usted francamente pasarse sin la mayoría de ellos? (determine cuáles)</p>				

**F. INSTALACIONES EQUIPO
DISPOSICIÓN Y UBICACIÓN**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Está ubicado el departamento cerca de las personas a las que sirve y cerca de las personas con las cuales esta en contacto constante? 1.- ¿Contabilidad? 2.- ¿Ventas? 3.- ¿Compras? 4.- ¿Gerencia? 5.- ¿Embarque? 6.- ¿Servicios de pedidos al cliente? 7.- ¿Producción? 8.- ¿Ingeniería? 9.- ¿Otros? (especifique)				
2	Es adecuado el local en términos de : 1.- ¿Espacio? 2.- ¿Nivel de ruidos? 3.- ¿Iluminación? 4.- ¿Otros? (especifique)				
3	¿Parece lógica la disposición del departamento?				
4	¿Están bien a la vista de la supervisión los empleados?				
5	¿Está el equipo al día y es adecuado para efectuar el trabajo eficazmente y con precisión?				

G. MÉTODOS

PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	
¿Si el almacén tiene más de un piso, se concentra los artículos de las existencias que necesitan moverse rápidamente en un solo piso cerca del área de despacho para reducir al mínimo los viajes, el tiempo de recogerlos y el uso del elevador?				
¿Están cerca unas de otras las áreas del almacén y distribución, de manera que el área de almacén pueda servir como alimentación eficaz sin necesidad de acarrear varias veces entre distintas áreas de almacén con el manejo doble que supone y el gasto consiguiente?				
¿Si la contestación es negativa, se pueden acercar las áreas de almacén y distribución?				
¿Si la contestación es afirmativa, está el cambio justificado económicamente?				
¿Están bien iluminadas las áreas de elevación?				
¿Están todos los materiales colocados de tal manera que no excedan su cupo y estorben en los pasillos adyacentes, lo cual requiere más manejo para sacar los artículos atascados y demuestra que la planificación del empleo del espacio por parte del personal del almacén es inadecuada?				
¿Se almacena fuera de las cajas la mercancía que se puede almacenar en dicha forma? (botellas, productos lácteos, etc?)				
Cuando se reciben productos perecederos (compra de verduras y frutas, ¿Se clasifican y se envían debidamente?				
¿Se examina el material al recibirlo para verificar si se adhiere a las especificaciones?				

H. INSTALACIONES Y EQUIPO

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	Es adecuado el espacio de almacenaje (en general)?				
2	Se emplean elevadores en las plantas de múltiples pisos para mover materiales entre los diferentes pisos? Si la contestación es afirmativa, cuánto tiempo y con qué frecuencia hay que esperar que llegue el elevador?				
3	¿Se encuentran las instalaciones lo debidamente limpias, considerando que son productos alimenticios los que se preparan?				
4	¿Están libres los pasillos, bien pavimentados y bien iluminados para que el tráfico pueda correr sin estorbos?				
5	¿Sobresalen hasta el pasillo las cajas de carga, existencias de envases?				
6	¿Están bien iluminadas las áreas de almacenaje?				
7	¿Se dividen en secciones las áreas de almacenaje?				
8	¿Si la respuesta es afirmativa, se identifican mediante números o letras?				
9	¿Si la contestación es afirmativa, se mantienen registros de lo que está almacenado en cada área, de manera que las piezas y los productos se puedan localizar rápidamente?				
10	¿Se almacenan los productos de la manera más fácil de manejarlos y en las unidades en que luego serán despachadas?				
11	¿Son los pasillos suficientemente amplios para permitir el libre movimiento del equipo de despacho?				
12	¿Están ubicadas las áreas de almacenaje tan cerca como sea posible, de las áreas de producción a las que sirven? (cocinas, bares, etc)				
13	¿Hay suficiente cantidad de extinguidores de fuego?				

n.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
	¿Se almacenan lejos de las salidas los artículos costosos?				
	¿Hay sistemas de alarma contra robo para protección en todas las puertas y ventanas?				
	¿Está regularizada la limpieza de las cocinas?				

I. INVENTARIO

n.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
	¿Es el inventario una inversión importante en la compañía?				
	¿Puede afectar seriamente a las utilidades de la compañía la calidad de la administración del inventario? Si la contestación en ambas preguntas es negativa, siga con la siguiente sección.				
	¿Se entregan todos los materiales comprados a los almacenes centrales en vez de entregarlos directamente a las unidades de producción (cocinas o bares)?				
	¿Está una persona a cargo de la gerencia del inventario?				
	¿Si la contestación es afirmativa, hay otra persona a cargo de la verificación del inventario?				
	¿Se conoce el movimiento bruto del inventario?				
	¿Se conoce el promedio de los movimientos de las distintas clases de inventario?				

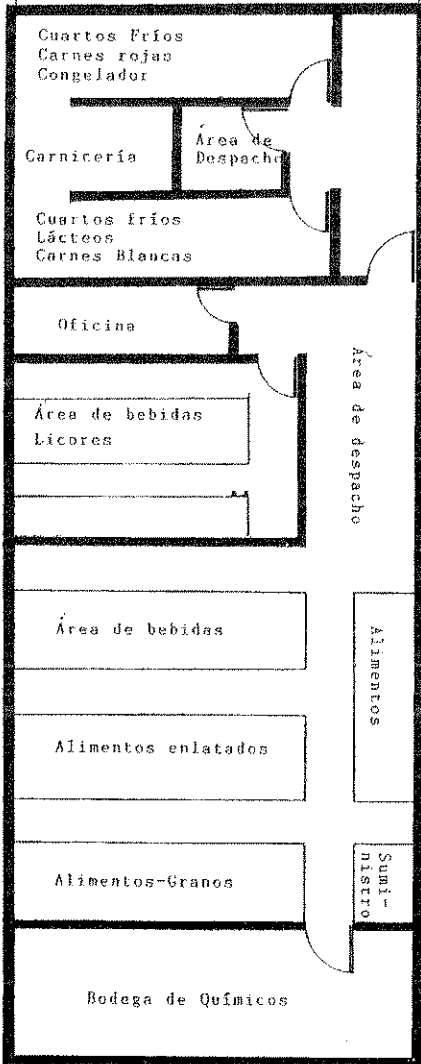
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
8	Si la contestación es afirmativa parece razonable comparando con las normas de la hotelería, de los niveles anteriores y demás en todos los casos.				
9	¿Se mantienen registros de inventario permanentes con respecto a las materias primas y a los abastecimientos?				
10	¿Si la contestación es negativa, deberían mantenerse?				
11	¿Se mantienen los registros de inventario en las bodegas o en las áreas de existencia?				
12	¿Si la contestación es negativa, deberían mantenerse?				
13	¿Si la contestación es afirmativa, deberían mantenerlos?				
14	¿Se piden, se almacenan, se expiden y se controlan todos los artículos del inventario sobre las mismas bases?				
15	¿Si la contestación es afirmativa, incurren en costos excesivos de trabajo de oficina y de manejo los artículos de bajo precio?				
16	¿Hay medidas de seguridad en vigor que controle eficazmente los robos de artículos caros?				
17	¿Están debidamente identificados los materiales con números en las piezas?				
18	¿Se verifican dos veces las cuentas de los proveedores en el departamento de recibo?				
19	¿Se emplean cajas plásticas especiales para productos perecederos que necesitan un mayor cuidado y control?				
20	¿Tiene la compañía instalaciones adecuadas para almacén?				
21	¿Tiene la compañía variedad de existencia que se presten a la estandarización?				

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
2	¿En los casos de productos perecederos existe un control para separar el producto dañado e inmediatamente eliminarlo para que no afecte el resto del producto?				
3	¿Tiene los registro de inventario algún objetivo, además del de contabilidad?; por ejemplo, se emplean para comprar materiales?				
4	¿Se compara los registros de inventario permanente con los inventarios físicos por lo menos una vez al año?				
5	¿Si la contestación es afirmativa, se presta el sistema a las cuentas por ciclo?				
6	¿Si la contestación es afirmativa, se hacen reajustes a los registros inmediatamente?				
7	¿Si la contestación a la pregunta 69, es afirmativa, hacen las cuentas físicas, los empleados independientemente de los Gerentes y aquellos responsables de mantener los registros permanentes?				
8	Hay una aprobación por escrito dada por un empleado responsable de los ajustes hechos a los registros permanentes basada en los inventarios físicos? ¿Cuándo fue el último ajuste? ¿Qué se hizo al respecto? Indíquelo en las observaciones.				
9	¿Incluye el sistema estipulaciones para la información periódica a un empleado responsable acerca de los artículos de lento movimiento artículos caducos y exceso de existencias? Haga una lista en las observaciones de lo que se ha hecho al respecto en los últimos seis meses.				
30	¿Está la mercancía que no pertenece a la compañía (mercancía de clientes, consignaciones y demás) físicamente segregada, marcada con claridad y bajo el control de contabilidad?				
31	¿En los inventarios de fin de año se preparan instrucciones adecuadas por escrito como guías para los empleados que participen?				

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
32	<p>¿En los inventarios de fin de año, se verifican los siguientes pasos fundándose en las muestras?</p> <p>Determinaciones de cantidad, resumen de actividades conversiones de unidad, resumen de cantidades, precios que se usen, extensiones, adiciones y resúmenes de hojas detalladas.</p>				
33	<p>¿Hay duplicaciones de los registros de inventario permanente en la organización de la compañía? ¿Se ha revisado su valor para la compañía?</p>				
34	<p>¿Hay asientos innecesarios tales como las fechas de los pedidos de compra incluidos en los inventarios permanentes?</p>				
35	<p>¿Se ha conciliado el inventario general? por ejemplo,</p> <p>Inventario inicial (al costo) xxx Compras <u>xxx</u> Total disponible xxx</p> <p>Menos ventas (costo) xxx Menos desecho (costo) <u>xxx</u> Inventario final (xxx) <u>xx</u></p>				
36	<p>¿Conoce la compañía el costo de mantener registros de inventarios (espacio y procesamiento de datos)? ¿Si la contestación es afirmativa, cuál es el costo?</p>				
37	<p>¿Conoce la compañía el costo de mantener el inventario (espacio, impuestos, intereses, seguro, personal y obsolescencia)?</p>				

ANEXO VII

ESQUEMA DE BODEGA GENERAL



BODEGA GENERAL DE UN HOTEL
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS