

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DEL
INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍAS, EN UNA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR**

JONATHAN ALEXANDER REYES MOTA

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

GUATEMALA, FEBRERO DEL 2,010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DEL
INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍAS, EN UNA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JONATHAN ALEXANDER REYES MOTA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DEL 2,010

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chijal
VOCAL QUINTO	P.C. José Antonio Vielman

EXONERADO DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Numeral 6.4, Punto Sexto del Acta 3-2007, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 5 de febrero del 2007.

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

Presidente:	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino
Examinador:	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez
Examinador:	Lic. Guillermo Javier Cuyún González.

Guatemala 5 de agosto de 2009

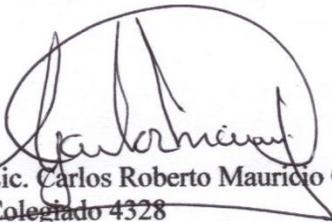
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DIC.AUD.157-2007 emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno Jonathan Alexander Reyes Mota, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍAS, EN UNA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR, el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

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

Atentamente,



Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Colegiado 4328



Lic. Carlos R. Mauricio García
Contador Público y Auditor, Colegiado No. 4328
48 Avenida "A" 3-37, Zona 11 Molino de las Flores I, Teléfono 2431 3887

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE ENERO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

Con base al Punto **UNICO**, inciso 1.3, del Acta 25-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de noviembre de 2009, se conoció el Acta **AUDITORIA** 175-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de septiembre de 2009 y el trabajo de Tesis denominado “AUDITORIA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍAS, EN UNA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR”, que para su graduación profesional presentó el estudiante **JONATHAN ALEXANDER REYES MOTA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M 17/1
**LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO**

[Firma]
**LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO**



/Ingrid

[Firma]

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Fuente insuperable de sabiduría, gracias porque me permites alcanzar metas en la vida. Principalmente gracias porque me regalas en don de la vida. Permíteme ser un instrumento para servirte y darte gloria porque grandes y maravillosas son tus obras.

A MIS PADRES: Roberto Reyes y Olga de Reyes ustedes son mi ejemplo, siempre han trabajado arduamente para apoyarme incondicionalmente. Me han inculcado valores y me han instruido por los caminos para ser un hombre de bien. Gracias por enseñarme que con trabajo, esfuerzo y principalmente con fe en el creador se alcanzan las metas en la vida cualesquiera que sean. Padres queridos este éxito es suyo.

A MI PATRIA GUATEMALA: Por ser la tierra que me vio nacer, la que me abraza todos los días, quien me enseña que debo amarla por su gente; y porque nuestra cultura es única en el mundo.

A MI NOVIA: Ligia Magaret Gracias por tu apoyo, tu amor comprensión y paciencia. Tú me impulsas a seguir adelante, te amo con todo mi corazón.

A MI FAMILIA: Gracias porque todos ustedes son parte importante en mi vida, se que siempre cuento con su apoyo, en especial a mis hermanos Eva, Verónica, Marlenne y Héctor .Que Dios los bendiga grandemente.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: La Casa que formó como profesional, enseñándome que el conocimiento es la herramienta para promover el crecimiento y desarrollo de un país como nuestra querida Guatemala.

A MIS CATEDRÁTICOS: Quienes gracias a su paciencia y capacidad forman cada día a grandes profesionales, ustedes tienen una labor dividida en sus manos. **"Id y enseñad a todos"**.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Porque con cada uno de ustedes he compartido momentos gratos en la vida, en especial a mis amigos **Rubén Acajabon, Salomón Lopez, Irma de Castillo y compañeros de trabajo**, gracias por su amistad.

ÍNDICE GENERAL

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
AUDITORÍA OPERACIONAL	01
1.1 AUDITORÍA	01
1.2 AUDITORÍA OPERACIONAL	02
1.2.1 Definición	02
1.2.2 Propósitos de la auditoría operacional	03
1.2.3 Diferencias básicas entre auditoría financiera y la auditoría Operacional	03
1.2.4 La auditoría interna y la auditoría operacional	04
1.2.5 Funciones de la auditoría operacional	05
1.2.6 Conceptos relacionados con la auditoría operacional	06
1.2.7 Justificación de la necesidad de realizar una auditoría operacional	07
1.2.8 Ciclos de transacciones	07
1.2.9 Regularidad de aplicación de la auditoría operacional	07
1.2.10 Auditoría operacional como auditoría de las tres “e” (Eficacia, Eficiencia y economía)	08
A) Eficacia	08
B) Eficiencia	09
C) Economía	10
1.2.11 Programa de auditoría	11
1.2.12 Metodología de la auditoría operacional	12
A) Familiarización	13
B) Investigación y análisis	14
C) Informe de auditoría operacional	14
1.2.13 Evidencia de auditoría	18
A) Importancia	18
B) Tipos de evidencia	18
C) Definición de fuentes de evidencia	19
1.2.14 Técnicas de auditoría operacional aplicables	20

1.2.15 Referencia técnica para la práctica de la auditoría operacional	22
CAPÍTULO II	
AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO EN EMPRESAS COMERCIALES	23
2.1 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	24
2.2 FUNCIONES Y CONTROLES INTERNOS QUE DEBEN AUDITARSE EN UNA AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	24
a) Procesamiento de órdenes de compra	24
b) Recepción de mercaderías	25
c) Procesamiento de ventas	26
d) Almacenamiento de mercaderías	27
e) Despacho	27
f) Archivo maestro de inventario perpetuo	27
2.3 RIESGOS OPERATIVOS EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS	28
2.3.1 Enfoque COSO	28
a) Elementos	29
b) Beneficios del enfoque COSO	32
c) Alcances y limitaciones	32
2.3.2 Selección de áreas débiles o críticas	33
2.4 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS	38
2.4.1 Fase de familiarización	38
2.4.2 Fase de investigación y análisis	39
2.4.3 Fase de diagnóstico	41
2.4.4 Comunicación de resultados	42

CAPÍTULO III	
ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	43
3.1 INVENTARIO	43
3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS INVENTARIOS	44
3.3 TIPOS DE INVENTARIOS EN EMPRESAS COMERCIALES	45
3.3.1 Inventario adquirido de proveedores locales	45
3.3.2 Inventario adquirido de proveedores del exterior	46
3.3.3 Mercaderías recibidas a consignación	46
3.4 MÉTODOS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	46
3.4.1 Método ABC de inventario	47
3.4.2 Método de inventario justo a tiempo	49
3.4.3 El punto de re-orden	50
3.4.3.1 El nivel de inventario	51
3.4.3.2 Determinación de reservas de seguridad de inventarios	52
3.4.4 Lote económico de pedido	52
3.4.4.1 Modelo del tamaño del lote económico (E o Q)	53
3.5 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	56
3.5.1 Valuación de inventarios	56
3.5.2 Costos de almacenaje de inventarios	57
A) Costo unitario	57
B) Costo de almacenamiento	57
C) Costo de pedido	58
D) Costo de mantenimiento de inventario	58
E) Costo total incrementado	59
3.6 CONTROL DE INVENTARIOS	59
3.6.1 Registro de inventario	59
3.6.2 Control Contable	59
3.6.3 Control Físico	60
3.6.4 Control del nivel de inversión	60
3.6.5 Control de almacenamiento	61
3.7 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL ALMACÉN	62
3.7.1 Organización de almacenes	64
A) Área de recepción e inspección	64
B) Área de almacenamiento	65
C) Área de distribución y despacho	66

CAPÍTULO IV	
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR	67
4.1 COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR	67
4.2 FORMAS DE CONSTITUCIÓN	67
4.2.1 Empresas individuales	67
4.2.2 Sociedades Mercantiles	68
4.2.3 Sociedad Anónima	68
4.3 CARACTERÍSTICAS DE ESTAS EMPRESAS	68
4.4 LEGISLACIÓN APLICABLE	69
4.4.1 Código de comercio (Decreto 2-70)	69
4.4.2 Código Tributario (Decreto 6-91)	69
4.4.3 Ley del impuesto al valor agregado (Decreto 27-92)	69
4.4.4 Ley del impuesto sobre la Renta (Decreto 26-92)	70
4.4.5 Código de Trabajo (Decreto 14-41)	70
4.5 INVENTARIO DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR	71

CAPÍTULO V	
AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍAS, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR. (CASO PRÁCTICO)	72
5.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA MULTIHOJAR, S.A.	73
5.1.1 Antecedentes de la empresa.	74
5.1.2 Elementos de la planificación Administrativa	75
A) Misión del negocio	75
B) Visión empresarial	76
5.1.3 Aspectos de la organización de la empresa	76
5.1.4 Marco Jurídico-legal	76
5.1.5 Funciones de la empresa	77
A) Administrativa-financiera	77
B) Contable	77
C) Compras	77
D) De ventas	77
E) De Cobros	78

5.1.6	Organización Administrativa	78
5.1.7	Mercado objetivo	79
5.1.8	Políticas de ventas de la empresa	79
5.1.9	Productos que ofrece la empresa	81
5.1.10	Método de aprovisionamiento del producto	81
5.1.11	Situación financiera de la empresa	82
5.1.12	Competidores	83
5.1.13	Ubicación de la empresa	84
5.1.14	Objetivos de la empresa	84
	A) Generales	84
	B) Específicos	84
5.1.15	Puntos críticos o débiles a auditar	85
5.2	DESARROLLO DE LA AUDITORÍA	85
5.2.1	Índice de papeles de trabajo	86
5.2.2	Carta Compromiso y Memorándum para la ejecución de la auditoría	87
5.2.3	Desarrollo de la fase de familiarización	96
5.2.4	Desarrollo de la fase de investigación y análisis	106
5.2.5	Desarrollo de la fase de diagnóstico	144
5.2.6	Presentación de resultados	151
	CONCLUSIONES	177
	RECOMENDACIONES	179
	BIBLIOGRAFÍA	181



INTRODUCCIÓN

El agitado y cambiante entorno actual presenta un cúmulo de condiciones de operación que exigen a las empresas una mayor consideración de la auditoría como la herramienta principal para realizar una evaluación constante y profunda de sus operaciones internas en términos de verificar si las mismas cumplen con los objetivos para el cual se fundó el ente organizacional.

Dada la configuración de la empresa como un conjunto de ciclos interrelacionados e interdependientes, es viable dividir las distintas operaciones en una tipología de ciclos que, en primera instancia, sean abordables desde el punto de vista de una metodología de evaluación concreta que permita obtener resultados específicos, así como también que permita atender las diversas necesidades de evaluación y mejoramiento del control interno como la actividad continua de asegurar que la estructura funcional de la empresa se adapta a sus propósitos fundamentales de existencia.

Dentro de ese contexto, la auditoría operacional reviste vital importancia en cualquier organización, puesto que su aplicación supone un examen y evaluación de las operaciones de la empresa buscando determinar si estas se realizan de forma eficiente, efectiva y económica; además, permite establecer si las políticas, métodos y procedimientos congruentes con el giro de negocios y la misión empresarial, se cumplen.

Este examen meticuloso, en el entendido de que es un proceso formal, crítico e intensivo de auditoría de ciclos de transacciones, es un medio por el cual la organización puede identificar de forma oportuna, situaciones y hechos que le afecten, y desarrollar acciones encaminadas a corregirlas para acoplarlas al marco estratégico del negocio.



Para la empresa Multihogar, S.A., dedicada a la comercialización de productos domésticos en general, las condiciones actuales de operación del área de inventarios y almacenamiento presentaban ciertas deficiencias, por lo cual la Gerencia de la empresa solicitó la realización de una auditoría operacional para establecer las operaciones críticas que obstaculizaban el logro de sus objetivos de comercialización de productos para el hogar.

Considerando la solicitud de la empresa, a través del presente informe de tesis se procedió a realizar la auditoría, utilizando la metodología que describen los Boletines de Auditoría Operacional y los lineamientos básicos que proveen las Normas Internacionales de Auditoría.

Los resultados del estudio mostraron ciertos hallazgos de ineficiencias que afectaban el área del inventario y almacenamiento de mercancías de la empresa, generando riesgos tanto operativos como financieros para el logro de sus objetivos de comercialización. Estos resultados se discutieron para posteriormente ser consolidados en un informe de auditoría que se presentó a la Gerencia General y a los Departamentos involucrados, con recomendaciones específicas para reducir las actividades críticas o débiles que afectaban a la empresa.

En el Capítulo I de la presente investigación se desarrollan los aspectos generales de la auditoría operacional como metodología del estudio de los ciclos de transacciones de la empresa. El Capítulo II aborda los elementos de la auditoría específica de la administración de inventarios y almacenamiento, así como lo relacionado con la evaluación de riesgos operativos dentro de las actividades de negocio de las empresas.

El Capítulo III describe la administración de inventarios, con su clasificación, tipología, sistemas y costos de administración. Capítulo IV describe a las empresas comercializadoras de productos para el hogar.



Por su parte, el Capítulo V presenta el caso práctico de la auditoría operacional realizada a la administración del inventario y almacenamiento de mercaderías en la empresa Multihogar, que además de sus generalidades, muestra el desarrollo de la auditoría a través de las fases de familiarización, investigación y análisis, diagnóstico y comunicación de resultados por medio del informe de auditoría dirigido a la Gerencia General y al personal involucrado.

En la parte final del informe se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la auditoría operacional realizada.



CAPÍTULO I

AUDITORÍA OPERACIONAL

El empresario moderno se ve en la necesidad de evaluar constantemente los procesos y operaciones del giro normal del negocio, para asegurar su correspondencia con los objetivos establecidos. Esto sucede dado que en la era moderna, las empresas asisten a un fenómeno en el que teorías como la calidad total, excelencia gerencial, sistemas de información, justo a tiempo y otros nuevos enfoques orientados a optimizar la gestión empresarial en forma cualitativa y mensurable, surgen para asegurar que la empresa satisfaga con precisión las necesidades de su mercado, de sus colaboradores y accionistas.

Es bajo este contexto que los sistemas de control asumen un papel relevante al permitir realizar y obtener evaluaciones permanentes de procesos que posibilitan la maximización de la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa. La instrumentalización de estos sistemas de control se da a través de las auditorías que se aplican en las empresas dentro de un periodo determinado para conocer sus restricciones, problemas y deficiencias, como parte de la evaluación.

Para este propósito de evaluación se cuenta hoy con una metodología que permite la evaluación de procesos, denominada en la presente investigación como auditoría operacional. Con el objetivo de brindar al auditor los suficientes elementos de juicio para la ejecución de una auditoría operacional, se presentan en este capítulo las diferentes definiciones y conceptos aplicables en la actualidad para la misma.

1.1 AUDITORÍA

“Es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos” (1:1).



1.2 AUDITORÍA OPERACIONAL

La auditoría operativa tiene marcadamente un enfoque moderno como una vía para hacer a la empresa más competitiva. A través de su aplicación se obtiene un examen cuidadoso y preciso que fundamenta la realimentación de procesos internos organizacionales, para realizar mejoras, adaptaciones o cambios que se justifiquen según el propósito establecido por el ente empresarial.

1.2.1 Definición

“Es examinar y evaluar sistemáticamente las operaciones de una entidad con el propósito de determinar si está operando en forma efectiva y eficiente, así como establecer el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la entidad efectuando recomendaciones para asegurar la observancia de dichas políticas”.(12:2)

Es el proceso de valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas; si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Se puede afirmar que esta auditoría es la que se encarga de promover y asegurar el mantenimiento de la alta eficiencia en las operaciones de negocio de la empresa, además de evaluar la calidad de sus operaciones.

En resumen, la auditoría operacional permite evaluar la calidad de las operaciones enfocando su examen, herramientas y metodología, a la contribución de una mayor eficiencia operativa y a la optimización en el uso de los recursos organizacionales.



1.2.2 Propósito de la auditoría operacional

La auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de la empresa, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros; mediante aplicación de políticas, controles operativos y acciones correctivas, desarrolla la habilidad para identificar las causas de problemas operacionales y explicar los síntomas adversos derivados de la ineficiente administración.

En ese sentido, el objetivo de la auditoría operacional es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas, evaluando si la función o actividad bajo examen, podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de sus objetivos es determinar si la producción o distribución de un departamento, cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos, así como también los Estados Financieros.

1.2.3 Diferencias básicas entre la auditoría financiera y la auditoría operacional

La auditoría operacional difiere desde el enfoque que toma la evaluación, dado que el auditor operacional va enfocado a la evaluación de las operaciones para elevar la rentabilidad de la empresa, mientras que el enfoque financiero busca fundamentalmente dictaminar acerca de la razonabilidad de los estados financieros de la empresa.

A continuación se presenta un análisis comparativo para entender las diferencias entre la auditoría financiera y la operacional.



Tabla 1
Diferencias entre Auditoría Financiera y Operacional

En Cuanto a:	Financiera	Operacional
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Opinar o dictaminar sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una entidad a de un periodo determinado. • Proporcionar confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones de para la gestión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones para formular las recomendaciones que corrijan dichas deficiencias o mejores las mismas. • Contribuir al logro razonable de los objetivos de empresa.
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado a las transacciones financieras y de control interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilimitado porque puede abarcar todas los procesos y operaciones de la empresa.
ORIENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista histórico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia las operaciones y procesos del negocio en el presente con proyección a futuro.
MEDICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Normas internacionales de contabilidad y de información financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de gestión de los diversos flujos de procesos que aseguran eficiencia, eficacia y economía en las operaciones
MÉTODO	<ul style="list-style-type: none"> • Las normas internacionales de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • El método lo determina el auditor de acuerdo a su criterio y experiencia. Pueden adaptarse normas internacionales de auditoría financiera y normas internacionales de auditoría interna.
INTERESADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente usuarios externos tales como: Accionistas, ente fiscal, Bancos e Inversionistas potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • En primer plano usuarios internos tales como: la alta dirección, gerentes de áreas y supervisores. Y en segundo plano el punto de vista externo los accionistas.
EJECUTOR	<ul style="list-style-type: none"> • Un equipo de contadores públicos y auditores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un equipo formado Contadores públicos y profesionales de otras disciplinas especialistas del área.
INFORME	<ul style="list-style-type: none"> • Su contenido esta basado esencialmente en aspectos de los estados financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la empresa.
OBJETIVO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría que se aplicaran. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.

Fuente: Adaptado de <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

1.2.4 La Auditoría Interna y la Auditoría Operacional

Actualmente los auditores internos han adoptado el término de auditor operacional, lo cual obedece a que tradicionalmente la auditoría interna se ha ligado a brindar asesoría gerencial, aunque el auditor interno no es también operacional. Desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de evaluar el proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración.



1.2.5 Funciones de la auditoría operacional

Entre las principales funciones de la auditoría operacional están las siguientes:

- Determinar el cumplimiento, en su ámbito de acción, de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas.
- Verificar que se establezcan planes, objetivos y metas; y evaluar los procedimientos utilizados por la empresa para controlar su grado de cumplimiento.
- Examinar el grado de eficiencia y eficacia en la organización y operación de la empresa.
- Evaluar el sistema de control interno del área operacional seleccionada, con base en manuales de procedimientos y cuestionarios.
- Preparar, con base en la investigación inicial, el programa de auditoría dirigido a las áreas críticas.
- Recopilar la información general del área operacional y documentar el estudio mediante la preparación de papeles de trabajo.
- Obtener evidencia suficiente y competente sobre los procedimientos y controles establecidos para lograr los objetivos.
- Dar seguimiento de campo a los informes para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la auditoría.
- Atender todas aquellas labores concernientes a la auditoría que le sean encomendadas.
- Participar en la elaboración del Plan de Trabajo anual de la Auditoría.
- Asesorar a otros departamentos y a las demás áreas de la auditoría, en materia de su competencia y de legalidad.
- Preparar el Informe anual de Labores de la auditoría Interna.
- Realizar el seguimiento de recomendaciones y solicitudes de información que emita la auditoría externa.



1.2.6 Conceptos relacionados con la auditoría operacional

La auditoría operacional abarca distintos conceptos, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- **Operaciones:** “Es el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc.” (9:59)
- **Proceso:** Es la clave fundamental en la realización de una auditoría operacional, entendido como “la secuencia ordenada de actividades que deben realizarse para completar un trabajo al final del cual se obtiene un producto o servicio” (15:144). Los procesos sostienen toda actividad de trabajo y están presentes en todas las empresas. Como ejemplo, contabilidad realiza una serie de procesos para realizar el registro de las transacciones económicas del negocio, obteniendo como resultado, información financiera que es útil para la toma de decisiones a nivel interno gerencial.
- **Auditoría de procesos:** Es el examen sistemático y lógico que se realiza en los procesos de una empresa, el cual consta de las siguientes etapas:
 - a) Identificación del proceso: Es la revisión del estado del proceso identificando alarmas que justifican la realización de una auditoría de procesos.
 - b) Indicadores o Alarmas: Es un punto establecido de una relación cuantitativa entre dos o más cantidades las cuales adquieren importancia cuando son comparadas con otras de su misma naturaleza. Son vitales cuando se pretende evaluar la efectividad de un sistema o realizar comparaciones y estudios de tendencias.



1.2.7 Justificación de la necesidad de realizar una auditoría operacional

La auditoría operativa es importante dado que es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Algunas de las circunstancias que indican la necesidad de realizar una auditoría operacional, las cuales los administradores de entidades y los auditores internos deben tomar en cuenta, son las siguientes:

- La necesidad de evaluar el desarrollo y funcionamiento de un proceso implementado en la empresa, el cual debe efectuarse de manera periódica.
- Cuando se presentan indicadores o alarmas de ineficiencia y se desconocen las causas.
- Para prevenir ineficiencias y promover el desarrollo de la empresa.
- Para anticipar cambios de procesos según lo requiere el mercado de la empresa o su sector industrial.

1.2.8 Ciclos de Transacciones

Las auditorías se realizan dividiendo los procesos u operaciones en segmentos o componentes más pequeños. Esta división permite que la auditoría sea más manejable y ayuda a la asignación de tareas a los diferentes miembros del equipo de auditoría. La mayoría de los auditores, por ejemplo, tratan los activos fijos y los efectos por pagar como dos segmentos diferentes. Se audita cada segmento en forma separada pero no por completo independiente uno de otro.

1.2.9 Regularidad de aplicación de la auditoría operacional

Una auditoría operativa no necesariamente se realiza en un tiempo determinado específico, sino más bien se da cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario, pero puede darse el caso de



realizarlo al final de cada ejercicio si las políticas de la organización así lo establecen.

Por lo tanto, la auditoría operacional es recomendable que se practique periódicamente, a fin de que cumpla su objetivo de prevenir riesgos presentes y futuros para el negocio, de una manera confiable y oportuna.

Debe prepararse un programa de revisiones que incluya la evaluación de todos los procesos de la empresa en forma periódica, manteniendo especial atención en aquellas operaciones de mayor riesgo, sea por monto de recursos invertidos o por el rendimiento asociado.

1.2.10 Auditoría operacional como auditoría de las tres e (eficacia, eficiencia y economía)

La auditoría ha evolucionado en las últimas décadas de tal forma que en la actualidad su primordial objetivo es la evaluación de las distintas operaciones de la empresa que permita aumentar su grado de eficacia, eficiencia y economía; tales criterios son conocidos en la ciencia administrativa como las tres "E" de la gerencia. Estos criterios son los que maneja la auditoría operacional, con el alcance que trasciende los propósitos de la auditoría financiera. Es conveniente por tanto, que antes de la ejecución de esta especialidad de la auditoría, el auditor tenga claro el significado de los términos eficacia, eficiencia y economía.

a) Eficacia: También denominada efectividad, consiste en alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados por la administración del negocio, de tal forma que las actividades, operaciones, proyectos, programas y gestiones, sean efectivas. La eficacia es la esencia de cualquier gestión pues su misión es conducir a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Por principio no puede concebirse ningún ente sin propósitos, pues no tendría razón de ser.



El logro de los objetivos estratégicos es responsabilidad de la gerencia de la empresa, para lo cual se apoya en el control interno operacional, siendo necesario desarrollar dichos objetivos de la organización, fijando metas a alcanzar, las cuales podrán ser cuantitativas y cualitativas.

- **Metas cuantitativas:** Son aquellas que son medibles y cuantificables para un determinado periodo de tiempo, como por ejemplo el volumen de ventas para un determinado periodo de tiempo. Este tipo de metas debe estar claramente señalado en la programación de operaciones de cada año.
- **Metas Cualitativas:** Son metas difíciles de cuantificar porque están influenciadas por la subjetividad, como por ejemplo: mejorar la atención a los clientes, mejorar la calidad de la capacitación, mejorar la calidad de la mercadería, etc. Este tipo de metas corresponde a los objetivos de los diferentes programas que deben desarrollar en la empresa y su medición presenta mayor dificultad, que de las metas cuantitativas.

b) Eficiencia: La eficiencia es el criterio principal que fundamenta la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones, con un estándar de desempeño a una medida que se utiliza para criterio de comparación.

No obstante, para la auditoría operacional se manejan en forma independiente los criterios de eficacia, eficiencia y economía. La eficiencia se expresa normalmente en términos porcentuales.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Estándar de Desempeño}}{\text{Índice Actual}} \times 100$$



Por ejemplo, la medición de la eficiencia en las recepciones de bobinas de plástico en una industria maquiladora de bolsas, contado desde que el producto arriba a las instalaciones de la empresa, puede ser medida de la siguiente forma:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{23 \text{ minutos}}{31 \text{ minutos}} \times 100$$

$$\text{EFICIENCIA} = 74\%$$

c) Economía: Economía desde el punto de vista de la auditoría operacional, consiste en el desarrollo de las operaciones al costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, meta o resultado deseado.

En auditoría operacional lo más económico es no gastar dinero, pero el no gastar impide alcanzar los objetivos y las metas deseadas para la organización, por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos objetivos y metas optimizando el uso de los recursos disponibles.

La administración financiera, el control interno y la auditoría, tienen como piedra angular suministrar información razonable y oportuna acerca de los costos en el logro de los objetivos, metas y resultados deseados; o en el proceso para lograrlos, por lo tanto la economía de las operaciones en las empresas se expresa en términos monetarios.

1.2.11 Programa de auditoría

Es un documento que prepara el auditor operacional en el cual plasma las instrucciones detalladas para la recuperación total de evidencias de un área evaluada o de toda la auditoría, que incluye los procesos de auditoría, pruebas de auditoría, tamaños de la muestra a evaluar y oportunidad de las pruebas.



Este programa se adecúa en función de las áreas que se quieren evaluar, así como del tipo de negocio que desarrolle la empresa. Como ejemplo de este programa se tiene el siguiente:

AUDITORÍA OPERACIONAL						
EMPRESA XYZ, S.A.						
PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL						
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2009						
Auditor Responsable:			PT:	AA	Fecha:	
Tiempo Previsto:			Hecho por:			
<ul style="list-style-type: none"> • GENERALIDADES DE LA EMPRESA: • OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA: • ALCANCE DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL: 						
PASO 1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	Horas Est.	Horas Real	REF	Se Realizó	Fecha
	FAMILIARIZACIÓN A) Estudio Ambiental Solicite información para establecer y valorar la rotación de inventarios, razones financieras, estructura organizacional, procedimientos y políticas operacionales, verifique y recopile información sobre reglamentación y leyes aplicables; así como en la medida de lo posible solicite información sobre la competencia. B) Estudio de la Gestión Administrativa Obtenga información sobre los órganos de planeación, organización, dirección y control de la empresa objeto de estudio. C) Visitas y Entrevistas Observe cada proceso relacionado con la administración de inventarios, entreviste a los involucrados.					
PASO 2	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	Horas Est.	Horas Real	REF	Se Realizó	Fecha
	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS A) Entrevistas Efectué cuestionarios, entrevistas tanto a nivel ejecutivo como operacional para obtener información de políticas y procedimientos. B) Evaluación de la Gestión Administrativa De la información obtenida en la fase anterior verifique: <ul style="list-style-type: none"> • El grado de efectividad para anticipar los problemas que emplea la administración. • La estructura organizacional para establecer si son claras las líneas de mando, autorización y responsabilidad de cada área. • La calidad de información y oportunidad con que la administración cuenta para la toma de decisiones. • Compare los procedimientos y políticas con lo ejecutado. C) Examen de Documentación					



AUDITORÍA OPERACIONAL						
EMPRESA XYZ, S.A.						
PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL						
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2009						
Auditor Responsable:		PT:	AA		Fecha:	
Tiempo Previsto:		Hecho por:				
	Efectúe el examen a la documentación obtenida para identificar HAO.					
PASO 3	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		Horas Est.	Horas Real	REF	Se Realizó
	DIAGNÓSTICO A) Fase Creativa <ul style="list-style-type: none"> • Establezca estrategias administrativas para los HAO • Establezca prioridad a los hallazgos de auditoría operacional B) Revisión de Hallazgos <ul style="list-style-type: none"> • Compare esquema con modelo existente y asegure la importancia de la sugerencia • Liste las diferencias encontradas de la comparación anterior. • Ratifique los hallazgos, comentándolos con las personas directamente involucradas. • Asegúrese que son problemas cuya solución es factible. 					
PASO 4	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		Horas Est.	Horas Real	REF	Se Realizó
	INFORME DE AUDITORÍA Elaborar el Borrador del Informe de la Auditoría, presentarlo a discusión con el personal involucrado. Posteriormente elaborar el informe final a presentar a la Gerencia General.					
	TOTALES					

ELABORADO POR: _____
REVISADO POR: _____

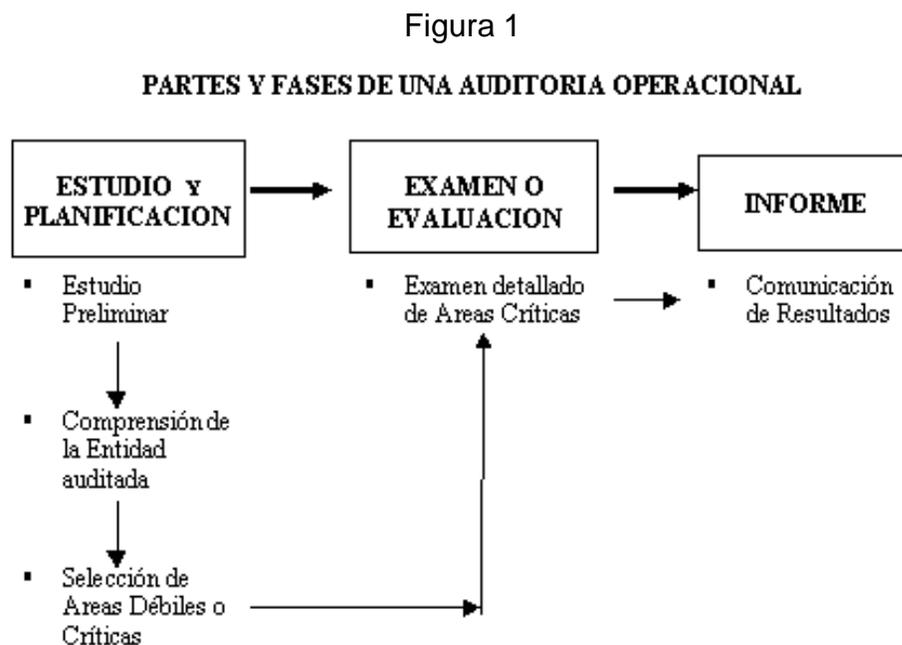
Fuente: Elaboración propia, en base a investigación documental.

1.2.12 Metodología de la auditoría operacional

“La metodología que se comenta en el Boletín de auditoría operacional, se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación, análisis y diagnóstico, tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.” (13:60)



Esta metodología o pasos secuenciales a ser ejecutados por el auditor, se muestra de forma esquemática en la Figura 1



Fuente: Tomado de <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

a) Familiarización

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

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



b) Investigación y Análisis

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la operación en cuestión. En esta fase se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico. Para lograr la objetividad referida es recomendable la utilización de técnicas como las que enseguida se mencionan.

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

c) Informe auditoría operacional

“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.” (9:10)

Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado a la acción. Además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

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 coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo proponer una adecuada solución a dichos problemas y que surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejorar la eficiencia operativa.



El auditor operacional para despertar interés en el lector debe evitar en lo posible el uso de lenguaje muy especializado y poco común; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas. La redacción del Informe debe merecer especial atención por parte del auditor para que tenga la aceptación que los empresarios esperan de él, en este sentido el Informe debe:

- Despertar interés.
- Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.
- Debe presentar propuestas constructivas que mejoren la situación detectada.

La claridad y simplicidad, consisten en introducir al lector sin mayor dificultad en lo que el Auditor desea comunicar. Muchas veces lo que ocasiona la deficiencia de claridad y simplicidad de un informe operacional es la falta de claridad en los conceptos que el Auditor tiene en mente, es decir, no hay comprensión de lo que realmente quiere comunicar, asimismo cuando el Informe está ambiguo, puede dar lugar a una doble interpretación, ocasionando de este modo que, se torne confuso y pierda su utilidad.

No existe una estructura modelo en la redacción del Informe de Auditoría Operacional, ya que es muy difícil opinar uniformemente sobre una gran variedad de actividades operativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como cuando se trata de los estados financieros en la Auditoría Financiera; en consecuencia en este tipo de examen operativo, el Auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente.

La síntesis del Informe tiene por finalidad resumir la opinión del Auditor operacional indicando las observaciones más significativas e importantes.



El informe se prepara principalmente para lectores que generalmente son personas importantes que no disponen del tiempo suficiente para analizar un documento muy extenso, por lo tanto el contenido fundamental de éste, debe estar orientado a motivarlo a la lectura mediante la propuesta de tomar las acciones correctivas.

La estructura del informe de auditoría operacional es la siguiente:

• **Introducción**

Consiste en la descripción en forma narrativa los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada. La Información introductoria que se presenta expone los Antecedentes, Objetivos, Alcance y Naturaleza de la Empresa y/o área a examinar.

- ✓ **Antecedentes.** En esta parte de la información introductoria, el auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. La manifestación puede ser presentada según el caso, si obedece la realización del examen al cumplimiento del plan de auditoría anual (cuando se cuenta con un departamento o unidad de auditoría interna), o si es hecha por que se tienen situaciones de ineficiencia e ineficacia de las operaciones. Finalmente se debe consignar o indicar la Fecha de Inicio y Término de Trabajo de Campo o la Auditoría propiamente dicha.
- ✓ **Objetivo.** Se consideran los objetivos de la auditoría operacional, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.
- ✓ **Alcance.** Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos a examinar, las funciones a auditar.

• **Hallazgos de auditoría operacional (Condición)**



Los hallazgos de la Auditoría operacional son las informaciones que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades encontradas durante el examen, debiendo contener en forma clara y lógica los asuntos de importancia suficientemente comprensible para los que leerán el informe. Todas las observaciones deberán ser objetivas, basadas en hechos y respaldadas en los Papeles de Trabajo. Los informes de Auditoría presentarán las observaciones que no tienen solución inmediata, las de menor importancia deben ser dados a conocer a los responsables durante el Trabajo de Campo para su solución inmediata. El hallazgo de Auditoría operacional refleja la Condición y Constituye la situación deficiente encontrada, referente a la actividad u operación refleja "lo que es".

✓ **Criterio:**

Es la norma o principio en la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con su logro. Unidades de medida o normas aplicables "lo que debe ser".

✓ **Causa:**

Son las razones que provocaron la condición, razones de la desviación "por qué sucedió".

✓ **Efecto:**

Es el resultado contrario que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. Generalmente representa pérdida de dinero, eficiencia, efectividad que causa el fracaso en las metas y objetivos. Importancia relativa del asunto en términos monetarios. "La diferencia entre lo que es y lo que debe ser".



✓ **Recomendación:**

Las recomendaciones que presenta el auditor, son las sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

• **Conclusiones**

Constituyen el resumen de las observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio profesional del auditor.

• **Anexos**

Son esquemas complementarios que se adjuntan a las auditorías operacionales cuando son necesarios y generalmente sirven de fundamento a las observaciones planteadas.

Lo importante en la comunicación a través del informe, como se subrayó antes, es que el contenido sea factible al personal según los beneficios esperados del fortalecimiento de áreas débiles o hallazgos encontrados.

1.2.13 Evidencia de la auditoría operacional

Son las bases sólidas, documentales, materiales y personales sobre las que yace la realidad de los hallazgos y recomendaciones de la auditoría.

Es la información obtenida por el auditor para llegar a conclusiones sobre las cuales se basa la opinión de auditoría.

a) Importancia



Derivado de la delicada actividad que realiza el auditor, se ve en la obligación de respaldar los comentarios sobre el trabajo ejecutado obteniendo evidencias que permitan demostrar su valoración sobre el hecho o desviación detectada. La experiencia del auditor es uno de los elementos fundamentales que le permitirá o no, respaldar correctamente sus comentarios.

b) Tipos de evidencia

- **Suficiente:** Es la evidencia objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, observaciones y recomendaciones del auditor. La evidencia será suficiente, cuando por los resultados de la aplicación de una o varias pruebas, el auditor pueda adquirir la certeza razonable que los hechos revelados se encuentran comprobados.
- **Competente:** Es la evidencia válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor deberá si existen razones para dudar de su validez o de su integridad, de ser así, deberá obtener evidencia adicional o difundir esa situación en su informe.
- **Pertinente:** Es la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar un hecho, será pertinente si guarda una relación lógica y clara con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y por consiguiente no deberá incluirse como evidencia. Cuando lo estime conveniente, el auditor deberá obtener de los ejecutivos de la entidad auditada, declaraciones por escrito respecto a la relevancia y competencia de la evidencia que haya obtenido.

c) Definición de las fuentes de evidencia

Se refiere a los documentos utilizados para obtener información, que pueden ser:

- *La Estructura orgánica:* Proporciona el marco general que utiliza la entidad para planear, dirigir y controlar las operaciones, incluyendo la forma y la



naturaleza de las unidades administrativas, su interrelación operativa, la organización del procesamiento de datos, las funciones gerenciales y las relaciones de información.

- *Las políticas manuales de procedimientos y leyes:* Permite conocer regulaciones establecidas por la administración, para proveer una seguridad razonable sobre el control y la información de las operaciones, así como los objetivos específicos de la entidad serán logrados.
- El sistema contable como integrador de la información: Forma parte del plan de contabilidad, los registros contables, los documentos de respaldo y los procedimientos diseñados para captar y procesar las transacciones y resumir toda la evidencia de la entidad.
- El ambiente de control interno: Permite conocer y comprobar la filosofía, actitud y compromiso de los directivos para crear un ambiente positivo al implementar y ejecutar las operaciones.
- *Los archivos de datos:* Toda la información que poseen los archivos del área, unidad o sistema dentro de la organización, sirve para obtener información acerca del control interno existente y la evidencia comprobatoria.
- Instituciones y personas relaciones con el asunto examinado: El auditor debe establecer la relación entre el asunto examinado con otras unidades administrativas y terceras personas, de tal manera que le permita obtener la evidencia en los casos específicos.
- Partes relacionadas: Es recurrir a todas las fuentes de evidencia que tengan relación con el área examinada , para obtener un grado de seguridad razonable sobre la veracidad de los hechos evaluados, en el marco de la estructura del control interno y los procedimientos utilizados.
- Otros: En los casos que exista evidencia que necesita consulta, principalmente para efectos legales, se debe coordinar con todas las fuentes posibles.



1.2.14 Técnicas de auditoría operacional aplicables

Las técnicas de auditoría de estados financieros son aplicables a la auditoría operacional tales como las siguientes.

- **Estudio general:** Apreciación que el auditor hace del perfil, antecedentes y entorno de la empresa, de su estructura administrativa y operativa, de los elementos principales de los métodos y sistemas de control establecidos para el buen desarrollo de las operaciones.
- **Análisis:** Es descomponer el proceso en sus diferentes elementos ya sea por flujo de movimientos de operaciones, de puestos, de tiempos de desarrollo.
- **Inspección:** Examen físico de documentos o bienes que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales de la empresa.
- **Confirmación:** el obtener información de terceras personas o instituciones la validación de la información de la empresa.
- **Investigación:** Consiste en la obtención de información de parte de funcionarios y empleados de la propia empresa.
- **Observación:** Es la técnica que el auditor utiliza para validar por medio de su apreciación visual ciertos hechos, principalmente relativos a la forma como las operaciones se realizan.
- **Cálculo:** Consiste en la validación de los datos mediante la verificación de las operaciones aritméticas.
- **Diagrama de flujo:** Son instrumentos que presentan por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los distintos departamentos operativos.
- **Cuestionarios operativos:** Son una valiosa e indispensable herramienta para la ejecución de auditoría operacional. Estos cuestionarios están



basados en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones.

1.2.15 Referencia técnica para la práctica de la Auditoría Operacional.

Debido a que la práctica de auditoría Operacional es nueva en Guatemala, no existe un organismo profesional a nivel local que haya emitido normas o pronunciamientos técnicos relativos a la Auditoría Operacional, sin embargo en la práctica se han adoptado los boletines emitidos por la comisión de auditoría operacional del Instituto Mexicano de Contadores públicos .Actualmente se han emitido los siguientes:

Boletín No.	Nombre del Boletín
1	Esquema básico de la Auditoría operacional
2	Metodología de la Auditoría operacional
3	Auditoría Operacional de Compras
4	Auditoría Operacional de Ventas
5	Auditoría Operacional de Cobranzas
6	Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos
7	Auditoría Operacional del Centro de Proceso Electrónico de Datos
8	Auditoría Operacional de Otorgamiento de Créditos
9	Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios
10	Auditoría Operacional de los Sistemas Administrativos de Información

Sin embargo el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores formo la comisión de normas de Auditoría operacional, la que se encuentra realizando un análisis correspondiente previo a emitir sus pronunciamientos.

Actualmente a través de una Comisión de Investigación contable se inicio el proceso de difusión de los boletines de Auditoría operacional del instituto Mexicano de Contadores Públicos,,A.C los cuales son los siguientes:

No	Titulado
96/86	Esquema Básico de la Auditoría Operacional y Metodología de la Auditoría Operacional.
97/86	Auditoría Operacional de compras,ventas y cobranzas.



CAPÍTULO II

AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍAS.

El inventario toma muchas formas diferentes, de acuerdo con la naturaleza del negocio. Para los negocios de ventas al menudeo o al mayoreo, el inventario más importante es la mercancía a mano disponible para su venta. Para los hospitales el inventario incluye alimentos, medicinas, y suministros médicos. Una compañía industrial tiene materias primas, piezas compradas y suministros para uso en la producción, artículos en proceso de fabricación y mercancía terminada disponible para su venta.

Por las razones que siguen, con frecuencia la auditoría de inventarios es la parte más compleja y que consume más tiempo en una auditoría:

- Por lo general, el inventario es una partida principal en el balance y a menudo es la partida más grande de las cuentas incluidas en el capital de trabajo.
- El inventario está en diferentes lugares, lo que dificulta su control y conteo físico. Las compañías tienen su inventario accesible para la venta eficiente del producto, pero esta dispersión crea considerables problemas en una auditoría.
- La diversidad de las partidas de inventarios crea dificultades al auditor. Partidas como joyas, materias químicas y piezas electrónicas, presentan problemas de observación y evaluación.
- La Evaluación del inventario también es difícil por factores como la obsolescencia y la necesidad de distribuir costos relacionados al inventario.



2.1 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

El objetivo global en la auditoría de las operaciones del inventario y almacenamiento es determinar que las mercaderías y costo de ventas son eficaces, eficientes y económicos que permitan alcanzar los objetivos de la empresa

Por lo que la auditoría Operacional de la Administración de Inventarios, es examinar en conjunto de actividades que se interrelacionan, para cumplir con la función principal en una empresa comercial, que le permita a la empresa identificar ineficacias en las operaciones, deficiencias y oportunidades de mejorar los procesos existentes, a fin de incrementar su eficiencia operativa que permita obtener mayor rentabilidad.

2.2 FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y CONTROLES INTERNOS QUE DEBEN AUDITARSE EN UNA AUDITORÍA OPERACIONAL

Se piensa en el ciclo de inventarios y almacenamiento como dos sistemas separados pero muy relacionados entre sí, uno que involucra el flujo real de la comercialización, y el otro los costos relacionados. A medida que los inventarios pasan a través de la compañía, se realizan controles adecuados sobre su movimiento físico así como de sus costos relacionados.

Un examen breve de las seis funciones que constituyen el ciclo de inventarios y almacenamiento ayudará a entender estos controles y la evidencia de auditoría que se necesita para comprobar su efectividad.

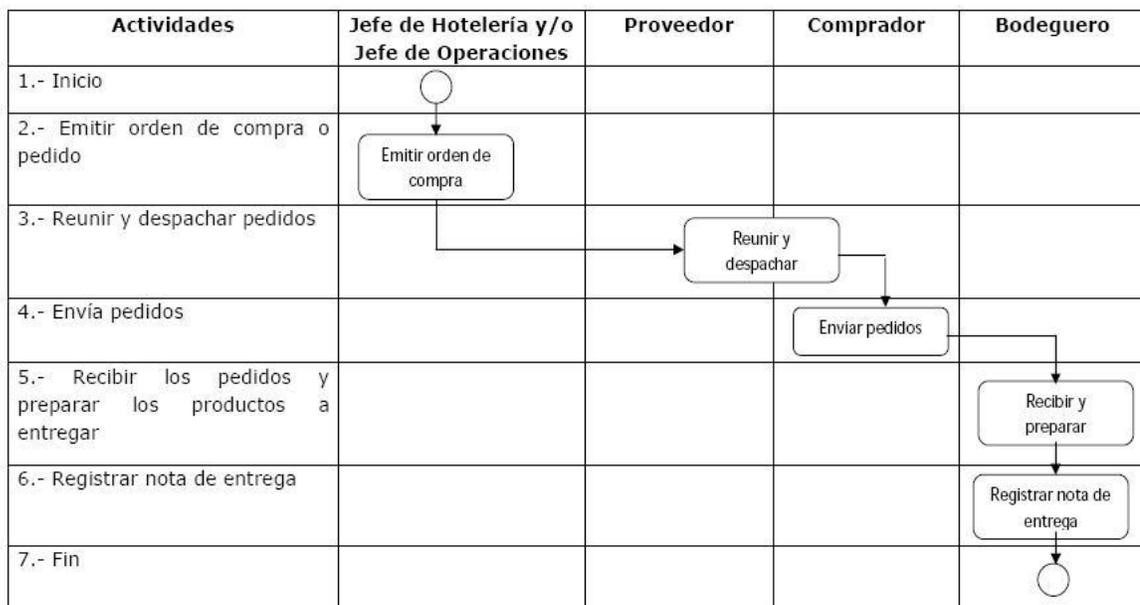
a) Procesamiento de Órdenes de Compra

Se utilizan las requisiciones de compra para solicitar al departamento de compras y control que fije órdenes para obtener diversos artículos para el inventario. El



personal de almacén inicia las requisiciones, o se realiza esto por computadora cuando el inventario llega a un nivel predeterminado; se colocan las órdenes para obtener los materiales requeridos para un pedido de un cliente; o se inicia las órdenes a partir de un conteo periódico de inventarios realizado por persona responsable. Sin importar el método que se siga, los controles sobre requisiciones de compras y las órdenes de compra relacionadas se evalúan y prueban como parte del ciclo de adquisiciones y pagos.

Como ejemplo se muestra el procedimiento siguiente de procesamiento para una orden de compra de servicios varios en una empresa del ramo hotelero.



Fuente: Tomado de <http://blog.espol.edu.ec/procesocompras/files/2008/11/diagrama21.jpg>

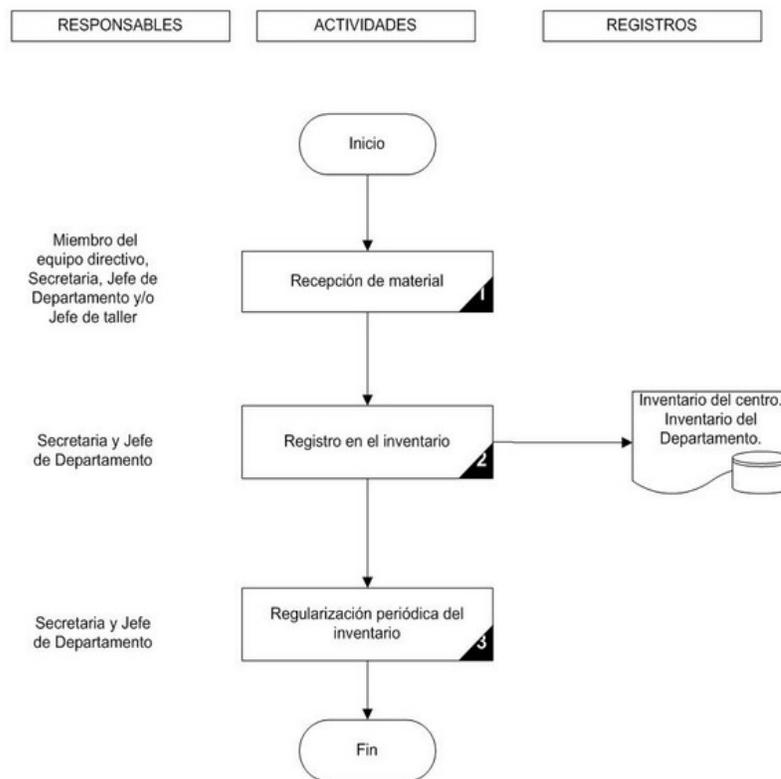
b) Recepción de Mercaderías

La recepción de mercaderías también forma parte del ciclo de adquisiciones y pagos. Los materiales recibidos se inspeccionan en cantidad y calidad. El departamento de recepción elabora un reporte de recepción que se convierte en parte de la documentación necesaria antes de efectuarse el pago. Después de la



inspección, se envía la mercadería al almacén y los documentos de recepción por lo general se envían a compras, almacén y cuentas por pagar.

Este procedimiento específico puede ejemplificarse a través de la figura que se muestra a continuación, la cual permite observar el procedimiento de recepción de materiales para las compras de una empresa que ofrece servicios de repuestos, incluyendo los responsables de cada fase y los registros asociados a las recepciones, en el balance general de la empresa.



Fuente: Tomado de <http://iesprimerodemayo.files.wordpress.com/2008/03/poc-pa0202-a.jpg>

c) Procesamiento de Ventas

La determinación de las partidas y la cantidad a requerirse se basa por lo general en órdenes específicas de clientes, pronósticos de ventas, niveles predeterminados de inventario.

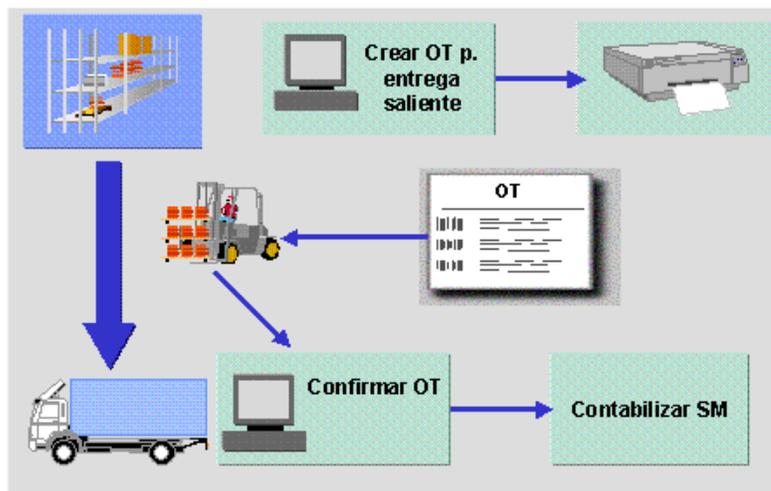


d) Almacenamiento de Mercadería

A medida que el departamento de compras requiere mercadería y el proveedor despacha, se colocan en el almacén en espera de su venta al cliente final. En compañías con buenos controles internos, la mercadería se guarda bajo control físico en área separada de acceso limitado. A menudo se considera que el control de mercadería forma parte del ciclo de ventas y cobranza.

e) Despacho

El despacho de mercadería es parte integral del ciclo de ventas cobranza. Cualquier despacho o transferencia de mercadería es autorizado por un documento de embarque debidamente aprobado. El diagrama siguiente ejemplifica este procedimiento.



Fuente: Tomado de http://help.sap.com/saphelp_470/helpdata/es/c6/_image004.gif

f) Archivos Maestros de Inventario Perpetuo

Los archivos maestros de inventario perpetuo incluyen sólo información acerca de las unidades de inventario adquiridas, vendidas y a mano, o también incluye información acerca de los costos unitarios, los cuales suministran información



para la adecuada toma de decisiones en la gestión de inventarios, por lo cual son parte importante a auditar desde el punto de vista de la oportunidad y exactitud de la información en las operaciones de inventario.

2.3 RIESGOS EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS

Se define a los riesgos son fenómenos o eventos de los cuales no se tiene la seguridad de que ocurran pero su presencia siempre está latente y en ocasiones pueden dañar de una manera importante alguna etapa en el proceso de negocio de una organización y en casos extremos provocar pérdidas económicas a la misma.

La identificación de riesgos en el proceso de auditoría operacional permite identificar, analizar y solucionar eventos que se pueden convertir en un problema o repercusiones negativas para la organización.

El objetivo de la identificación de riesgos no es otro, que maximizar las repercusiones positivas (oportunidades) y minimizar las negativas (pérdidas) asociadas al riesgo de operación en alguna entidad. Solo una política efectiva puede asegurar un equilibrio entre riesgo y oportunidades.

2.3.1 Enfoque COSO

Es un marco reconocido para la gestión del riesgo, del cual las organizaciones pueden beneficiarse de un enfoque reconocido para identificar y analizar los riesgos.

El informe COSO define el control interno, describe sus componentes, y provee criterios contra los cuales pueden evaluarse los sistemas de control. El informe ofrece una guía para la elaboración de informes públicos sobre control interno y provee materiales que la gerencia, los auditores y otros pueden utilizar para evaluar un sistema de control interno.



Dos objetivos principales del informe son:

- ✓ Establecer una definición común de control interno que sirve a muchas partes diferentes
- ✓ Proveer un estándar contra el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

La Gestión de Riesgos considera componentes que están presentes en todas las actividades de una organización; por lo anterior, el marco COSO contribuye a la identificación y coordinación de todos los aspectos que deben estar presentes para una efectiva gestión del riesgo.

El informe COSO define control interno como un proceso, efectuado por el directorio, la gerencia y otro personal de la entidad, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en relación al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- efectividad y eficiencia de las operaciones
- confiabilidad de los reportes financieros
- cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.
- Aunque el informe define el control interno como un proceso, recomienda
- evaluar la efectividad del control interno a un momento dado.

a) Elementos del Enfoque COSO

El sistema de control interno consiste en cinco componentes interrelacionados:

- Ambiente interno
- Establecimiento de objetivos



- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

El ambiente de control provee la base para los otros componentes. El mismo abarca factores tales como filosofía y estilo operativo de la gerencia, políticas y prácticas de recursos humanos, la integridad y valores éticos de los empleados, la estructura organizacional, y la atención y dirección del directorio.

El informe COSO brinda una guía para evaluar cada uno de estos factores. Por ejemplo, la filosofía gerencial y el estilo operativo pueden ser evaluados examinando la naturaleza de los riesgos del negocio que acepta la gerencia, la frecuencia de su interacción con los subordinados, y su actitud hacia los informes financieros.



Fuente: www.kpmg.cl / Luis Castellani / lcastellani@kpmgchile.cl



La evaluación de riesgo consiste en la identificación del riesgo y el análisis del riesgo. La identificación del riesgo incluye examinar factores externos tales como los desarrollos tecnológicos, la competencia y los cambios económicos, y factores internos tales como calidad del personal, la naturaleza de las actividades de la entidad, y las características de procesamiento del sistema de información.

El análisis de riesgo involucra estimar la significación del riesgo, evaluar la probabilidad de que ocurra y considerar cómo administrarlo. Las actividades de control consisten en las políticas y procedimientos que aseguran que los empleados lleven a cabo las directivas de la gerencia. Las actividades de control incluyen revisiones del sistema de control, los controles físicos, la segregación de tareas y los controles de los sistemas de información.

Los controles sobre los sistemas de información incluyen los controles generales y los controles de las aplicaciones. Controles generales son aquellos que cubren el acceso, el desarrollo de software y sistemas.

Controles de las aplicaciones son aquellos que previenen que ingresen errores en el sistema o detectan y corrigen errores presentes en el sistema.

El sistema COSO existe en dos versiones de modelos, cuya relación se puede observar en la gráfica:



Fuente: www.kpmg.cl / Luis Castellani / lcastellani@kpmgchile.cl

b) Beneficios del Enfoque de COSO

- Incrementa la capacidad para asumir en forma apropiada los riesgos necesarios para crear valor.
- Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones.
- Mejora el seguimiento del desempeño.
- Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.
- Mitiga la volatilidad de las ganancias y del valor de los accionistas.

c) Alcances y Limitaciones

- El juicio humano puede ser erróneo en el proceso de toma de decisiones.
- Las decisiones sobre la respuesta al riesgo deben tener en cuenta la relación costo beneficio.



- Pueden darse fallas por error humano.
- Las personas pueden concertarse para eludir los controles.
- La dirección superior puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos.

2.3.2 Selección de las Áreas Débiles o Críticas

El alcance de la auditoría estará relacionado con los recursos disponibles para efectuar el trabajo y la disponibilidad de criterios de medición y de información sobre los resultados obtenidos en la ejecución de las operaciones o actividades a examinar, por lo tanto también se podrá reducir el alcance a las operaciones o actividades más importantes del área crítica seleccionada para efectuar la evaluación en un tiempo razonable.

Para poder identificar las áreas débiles o críticas, se debe elaborar una matriz que permita ver de una manera objetiva el impacto que las desviaciones o deficiencias de los controles internos tienen en los sistemas de administración y en las áreas tanto de administración como sustantivas.

La matriz de riesgo de un proceso, es una descripción organizada y calificada de sus actividades, de sus riesgos y controles.

Cobra real importancia cuando los datos a incorporar tienen un grado aceptable de confiabilidad, para ello hay que realizar algunos trabajos previos sobre:

- La arquitectura de procesos y análisis de la criticidad de los mismos;
- La revisión de los objetivos y metas de cada proceso;
- La asignación de responsabilidades en el proceso;
- Contar con un método que permita calificarlos;



- Evaluación de los controles de cada riesgo.
- Culturización en riesgos y controles internos

La matriz de riesgo por proceso, constituye un elemento de gestión muy importante para el responsable de ese proceso permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos.

Forma parte de la documentación de procesos, brindando a los usuarios un mayor conocimiento de los mismos, de sus actividades, riesgos y controles.

Para el Auditor, es una fuente de información que le permitirá ahorrar muchas horas de trabajo, reconvirtiendo parte de sus tareas hacia funciones de mayor análisis y, obviamente mayor exigencia. Al mismo tiempo la revisión especializada del Auditor brinda el necesario monitoreo.

Estos son los posibles riesgos que el auditor operacional debe tomar en cuenta en el área de recepción de mercaderías; aquí ingresa física y contablemente el inventario a la empresa.



PROCESO: INGRESO DE MERCAERÍA AL ALMACEN			
Nº	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS.
1	Términos del contrato de seguros vencidos.	Que el contrato se haya vencido y que se reciban mercaderías en almacén.	Disminución patrimonial en el caso de sucesos naturales o fortuitos.
2	Cantidades de mercaderías incorrectas respecto a la factura	Que se ingresen al almacén cantidades de mercaderías distintas a las reportadas en la factura.	Disminución patrimonial, inventarios erróneos.
3	Que al momento del conteo de las mercaderías facturadas frente a los recibidas físicamente no coincidan.	Que se ingresen al almacén elementos diferentes a los reportados en la factura.	Disminución patrimonial, inventarios erróneos.
4	Calidades diferentes a las que menciona la factura	Que se ingresen al almacén mercaderías con calidades diferentes a las reportadas en la factura.	Disminución patrimonial, inventarios erróneos.
5	Elementos de mayor costo a los pactados en la orden de compra según negociación.	Que se reciban mercaderías con mayor costos a los estipulados en la orden de compra.	Disminución patrimonial.
6	Soportes sin Firma.	Que no se firmen las facturas o envíos	Cambios de documentos, Disminución patrimonial.
5	Diferencia entre valores de factura y entrada de almacén	Los soportes de los ingresos (Facturas) no registren costos individuales que permitan asignar a cada mercadería los costos correctos.	Costos alterados, que no permiten establecer con certeza el precio de venta.
4	Factura sin requisitos fiscales	Los soportes de la mercaderías no se ajusten a las normas sobre valuación de inventarios	Favorecer la evasión de impuestos, Contrabando
7	Dificultad para verificar la mercadería.	Que por cantidad, tamaños o complejidad de las características de la mercadería no se puedan verificar en su totalidad.	Inventarios erróneos.
8	Dificultad para verificar cuando no se entregan en almacén directamente.	Cuando por la naturaleza de la mercadería se entregan en dependencias distintas al almacén no se puedan verificar cabalmente.	Inventarios erróneos.
	Plazos de entrega determinados por los proveedores	Que se incumpla con las fechas designadas para la entrega de los pedidos	Ventas no realizadas, por no tener el inventario
9	Soportes mal elaborados.	Que se diligencie mal el comprobante de ingreso.	Disminución patrimonial, inventarios erróneos, estados financieros erróneos.
10	Soportes inapropiados para ingresos	Efectuar un ingreso a almacén sin los soportes adecuados.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, Disminución patrimonial.
11	Recibir mercadería de mala calidad	Permitir el ingreso de mercaderías que no cumplan con los requerimientos básicos de calidad, que ofrece la empresa a sus clientes,(condiciones de garantía)	Trabajar con mercadería de baja calidad que afecte la credibilidad e imagen de la empresa.
12	Diligencia erróneamente los comprobantes de ingreso de almacén.	No tener un archivo adecuado para los documentos de soporte de ingreso al almacén	Extracción de información confidencial, no permite verificar operaciones.
13	Error en las fechas de ingreso	Reportar en fecha distinta a la real la transacción del ingreso	Registros no actualizados para la generación de reportes de compras.
14	Mala codificación de la mercadería que afecte las cuentas contables.	Que se clasifiquen mal la mercaderías en las cuentas contables de almacén.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, Disminución patrimonial.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación documental.

El proceso de almacenamiento presenta riesgos debidos que aquí se resguardan las mercaderías que estarán en reserva para satisfacer la demanda de los clientes de la empresa. Dichos riesgos deben ser tomados en cuenta por el auditor operacional en la planificación de la auditoría.



PROCESO: ALMACENAJE DE MERCADERÍA			
Nº	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS.
1	Deterioro de los mercaderías	Que por factores diversos las mercaderías se deterioren en su permanencia en la bodega	Pérdida de dinero teniendo en cuenta la inversión realizada, además de la entrega a los funcionarios de elementos dañados
2	Obsolescencia de mercadería por bodegaje.	Que por tiempos prolongados de almacenaje la mercadería se vuelvan obsoletos.	Disminución patrimonial.
3	Costos elevados en bodegaje.	Que por tiempos prolongados de almacenaje pierdan valor la mercadería.	Disminución patrimonial.
4	Perdida de mercadería en bodega.	Que ocurran robos de mercadería estando en bodega.	Disminución patrimonial.
5	Baja rotación de mercadería.	Que exista exceso de mercadería en bodega ocasionando baja rotación de los mismos.	Disminución patrimonial.
6	Saldos inexactos de existencias.	Que las cantidades en almacén no sean correctas con relación a los registro contables.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea.
7	No codificación o incorrecta.	Que no se codifiquen la mercadería para identificación o se haga incorrectamente.	Inventarios inconsistentes, contabilidad errónea.
8	Pruebas de verificación de inventarios inadecuadas o no realizar las verificaciones físicas de inventarios	Que las pruebas para realizar inventarios distorsionen la información de inventarios.	Inventarios incorrectos, Disminución patrimonial.
9	Reintegro de bienes diferentes a los asignados	Los operarios que se trasladen o retiren mercadería que no correspondan a los asignados	Dificulta localización en el almacén, inversión de tiempo y esfuerzos.
10	Reemplazo de mercadería por otros deteriorados durante el bodegaje	Para conservar las cantidades mercadería en stock se intercambien bienes nuevos por obsoletos o deteriorados	Mantener inventario deteriorado

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación documental

Se presentan los riesgos más importantes que el auditor operacional debe tomar en cuenta en la ejecución de una auditoría en el área de despacho.

SALIDA DE MERCADERÍA DEL ALMACEN.			
Nº	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS.
1	Inoportunidad en despachos a clientes	Que haya demoras en el despacho de pedidos a los cliente, deficiente calidad del servicio.	Disminución patrimonial. Afecta políticas de servicio al cliente
2	Soportes mal elaborados.	Que se hayan malos registros de salida de almacén.	Contabilidad errónea, inventarios incorrectos.
3	Entregar cantidades de mercadería incorrectas respecto ala factura de venta realizada.	Que se entreguen cantidades de mercaderías distintas a las reportadas en factura.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, Disminución patrimonial.
4	Entregar mercaderías diferentes a los que menciona la factura.	Que se entreguen mercadería distinta a los facturados.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, Disminución patrimonial.
5	Calidades diferentes a los estipulados en al factura	Que se entreguen mercaderías con calidades diferentes a las pactadas con las expectativas del cliente	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, Disminución patrimonial, afecta política de servicio al cliente..
6	Documentos soportes sin Firma	Que no se hagan firmar salidas de almacén o actas de entrega.	Perdidas, Disminución patrimonial.
7	Salidas sin soporte de justificación	No contar con la debida autorización o soporte para la entrega de mercaderías.	Perdidas, Disminución patrimonial.
8	Salidas en cantidad o valor superior a las disponibilidades de inventario	Que se simule una entrega superior a la que físicamente se está efectuando	Perdidas, Disminución patrimonial.
9	Costos de salida distintos a los del ingreso	Desconocer los costos de ingreso o promedio al efectuar las salidas	Contabilidad errónea, valuación de inventarios incorrectos.
10	Salida de devoluciones como de autoconsumo	Efectuar un movimiento o transacción en una cuenta que no corresponde	Contabilidad errónea.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación documental



La observación física del inventario del cliente que conduce un inventario físico es necesaria para determinar si un inventario registrado en realidad existe en la fecha del balance y si ha sido contado correctamente por el cliente. El inventario es la primera área de auditoría por la que un examen físico es un tipo esencial de evidencia utilizada para verificar el saldo de una cuenta.

PROCESO: TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS			
Nº	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS.
1	Dar de baja mercadería existente y en buenas condiciones físicas.	Que se den de baja mercadería existente o que no amerite, afectando crear pedidos que crean sobre stock en el almacén	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, Disminución patrimonial.
2	Conservar en inventarios mercadería dañada dada de baja.	Que no se descarguen de los inventarios la mercadería que debe darse de baja, evitando generar pedidos para despachar las ventas.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, Disminución patrimonial.
3	Reportes inadecuados o inoportunos a contabilidad.	Que no se reporte oportunamente a contabilidad las correcciones de inventario existente.	Contabilidad errónea, inventarios inconsistentes.
4	Descuadre de los kardex individuales	No realizar cruces de mercadería y costos.	Contabilidad errónea, inventarios inconsistentes.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación documental

Los registros de inventarios deben ser fieles reflejar costos reales por lo cual los reportes financieros de inventarios deben ser evaluados en una auditoría operacional tomando en consideración los principales los riesgos siguientes:

REPORTES DE INFORMACION FINANCIERA			
Nº	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS.
1	Inconsistencia en cifras financieras	Que las cifras de las facturas no concuerden con los datos de los costos registrados.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea.
2	Sobrevaloración de inventarios.	Que se les de mayor valor a la mercadería que los establecidos en las facturas de soporte.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, Disminución patrimonial.
3	Subvaloración de inventarios.	Que se les de menor valor a la mercadería que los establecidos en las facturas de soporte.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, Disminución patrimonial.
4	Demora en envío de documentos.	Que no se remitan oportunamente a contabilidad los documentos soportes.	Contabilidad inconsistente.
5	Des actualizar cifras del software de almacén	Que el sistema de información no se mantenga actualizado	Información inoportuna para la toma de decisiones
6	Reportes atrasados a contabilidad.	Que no se reporte oportunamente a contabilidad los ingresos de mercaderías	Disminución patrimonial, inventarios erróneos, estados financieros erróneos.

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación documental



2.4 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN COMERCIALIZADORAS

La metodología aplicable para la administración de inventarios es similar a la de la revisión operacional de cualquier otra operación; sin embargo se tratarán de explicar aspectos particulares de la administración del inventario y almacenamiento de mercaderías para lo cual se tomara como base la metodología que establece el Boletín No. 9 de la comisión del instituto mexicano de contadores públicos y auditores.

2.4.1 Fase de familiarización.

Es el primer paso en la realización del trabajo operacional debido a que 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.

EL auditor operacional con el objetivo de agenciarse de información deberá aplicar la técnica de la entrevista lo cual le permitirá recabar información en cuanto a:

- Conocer al detalle cómo se llevan a cabo las diferentes actividades, relacionadas con la operación de los inventarios.
- 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, mercadotecnia, etc.

Es importante que el auditor operacional obtenga información adicional mediante el análisis de documentación y la observación preliminar a las instalaciones de la empresa, la información necesaria a recabar es la siguiente:



- Objetivos, políticas, sistemas y procedimientos.
- Estructura organizacional de las áreas o departamentos correlacionados, directa o indirectamente, con la administración de inventarios.
- Características de los artículos de la empresa y del mercado de su ramo de actividad.
- 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
- Recomendaciones o sugerencias de auditorías o revisiones anteriores, cuando esto sea aplicable.
- Las instalaciones de la empresa, para inspeccionar la ubicación y características de las instalaciones destinadas a las actividades relacionadas con los inventarios.

2.4.2 Fase de Investigación y Análisis.

El segundo paso para el auditor operacional es efectuar análisis de Información operativa y financiera, para lo cual utiliza toda la serie de cédulas analíticas (papeles de trabajo) que documentan la revisión.

El equipo de auditoría operacional deberá obtener la información toda la información necesaria y aplicar las pruebas convenientes que le permitan formularse un juicio de la situación operacional de los inventarios. Las cédulas analíticas de inventarios deben evaluar los aspectos tales 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 y aprovisionamiento,
- Procedimientos de valuación.



- Elaborar en su caso, diagramas de flujo que muestren gráficamente la secuencia que sigue la operación en sus diferentes fases.
- Cuestionarios de evaluación de control interno y administrativo
- Evaluación de toma física de inventario

Con 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:

- Analizar los manuales de sistemas y procedimientos y asegurarse de su actualización y cumplimiento.
- Estudiar los diversos registros, archivos y formas existentes, para comprobar su funcionalidad.
- Evaluar la forma, oportunidad, grado de detalle, periodicidad, destino y utilidad de los informes que se elaboran, relativos a la actividad de inventarios.
- Investigar los procedimientos presupuestarios existentes, para comparar resultados reales y detectar oportunamente las posibles desviaciones.
- 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.
- Estudiar las cargas de trabajo de cada actividad y determinar exceso o necesidad de recursos humanos.
- Determinar los costos administrativos del manejo y control de inventarios y evaluar su razonabilidad.
- Investigar las técnicas de almacenaje y funcionalidad de las mismas.



- Comprobar lo adecuado de las medidas de seguridad, para evitar malos manejos de existencias y posibles siniestros.
- Identificar excesos o necesidad de espacio para almacenaje, movimiento y distribución de mercancías.

2.4.3 Fase de diagnóstico

Es trasladar cada uno de los hallazgos formulados en el desarrollo de la auditoría operativa, lo cual se traduce en un resumen de observaciones para discusión previa.

Conceptuar las oportunidades de mejoras encontradas y evaluarlas en su conjunto, considerando los siguientes aspectos:

- Asegurar que se trate de problemas cuya solución es factible, en las circunstancias prevalecientes en la empresa o en un futuro inmediato.
- Cuantificar o estimar el impacto que tienen en la operación y resultados de la empresa.
- Interrelacionar los problemas identificados con los hallazgos en otras áreas operativas.
- Considerar el costo- beneficio de los cambios o mejoras a sugerir.
- Asignar a las recomendaciones prioridades para la implementación.

Discutir las recomendaciones con los interesados, a fin de obtener sus puntos de vista, aprovechar su experiencia y afinar la interpretación del auditor, esto permite obtener el borrador del informe de auditoría operacional.



2.4.4 Comunicación de resultados.

El informe de auditoría operacional es documento obtenido por el trabajo realizado por el equipo de auditoría operación que frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la Empresa. A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que puede contener un informe como resultado de la auditoría operacional de inventarios:

INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍAS EN UNA EMPRESA COMERCIAL.

A la junta de accionistas y personal directivo:

Introducción:

Aquí se mencionan aspectos importantes que describan el proceso evaluado, y la metodología y alcance aplicado.

Presentación de Hallazgos:

Estos son ejemplos de algunas situaciones a informar en una auditoría operacional de inventarios:

- ✓ HALLAZGO
 - ✓ CRITERIO
 - ✓ CAUSA
 - ✓ EFECTO
 - ✓ RECOMENDACIÓN
- Falta de definición, carencia o cumplimiento de objetivos y política para la operación de inventarios.
 - Fallas en la estructura orgánica del Departamento de inventarios.
 - Deficiencia en el control físico y/o contable de los 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 de costo de ordenar, reponer y mantener el inventario.
 - Inadecuada información para toma de decisiones.
 - Inadecuadas medidas de seguridad, aseguramiento y fianzas,
 - Falta de manuales de operación



CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

La administración de inventarios en las empresas comercializadoras es una de las áreas más importantes que desarrollan los directivos, dado que representa la actividad principal del giro normal del negocio en empresas comerciales.

El control de los inventarios está íntimamente relacionado con la administración financiera de inventarios, para lo cual implica la participación activa de varios segmentos de la organización tales como ventas, finanzas, compras, almacén y contabilidad.

El objetivo de una adecuada administración del inventario es llevar la cuenta de todo el inventario según su cantidad, costo y ubicación física. Los registros de inventarios deben suministrar información a los departamentos de ventas y compras sobre las existencias; a contabilidad y finanzas, sobre el valor real de las existencias; a la auditoría (externa y fiscal), debe proporcionar información verificable; al área de operaciones debe proporcionar suficientes elementos que le permitan incrementar el nivel de servicio, racionalizar el nivel de inventarios, aumentar la eficiencia y eficacia, así como mejorar la toma de decisiones.

3.1 INVENTARIO

“El inventario se refiere al conjunto de bienes tangibles que serán vendidos” (2:607). Es por lo general, el activo mayor en el estado de situación general de una empresa comercial; así también los gastos por inventarios, llamados costos de ventas, son usualmente los gastos mayores en el estado de pérdidas y ganancias.

En las empresas comerciales, por tener como actividad principal, la compra y venta de mercaderías, necesitan de una constante información resumida que



facilite el análisis sobre inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con estos controles. Entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Inventarios (inicial)
- Compras
- Devoluciones sobre compras
- Gastos de compras
- Ventas
- Devoluciones de ventas
- Mercancías en tránsito
- Mercancías en consignación
- Inventarios (final)

3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS INVENTARIOS

Dada su conformación o posterior utilización, los inventarios se clasifican dentro de las siguientes categorías más comunes:

- **Materias Primas:** Comprende todas clases de materiales comprados por el fabricante y que pueden someterse a otras operaciones de transformación o manufactura antes de que se puedan vender como producto terminado.
- **Productos en proceso:** representan la producción parcialmente manufacturada; su costo comprende materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación (o carga fabril) que les son aplicables.
- **Productos terminados:** están constituidos por todos los artículos fabricados que están aptos y disponibles para su venta.
- **Suministros de fábrica:** se distinguen del inventario de materiales, porque pueden asociarse directamente con el producto terminado y llegar



a convertirse en partes del mismo; son utilizados en cantidades suficientes para que sea práctico asignar su costo al producto.

- **Mercaderías:** están constituidos por aquellos productos terminados que son comercializadas para distintos usos y aplicaciones. Pueden ser obtenidas de la manufactura interna o de la compra al fabricante directo para la posterior transacción con el público.

3.3 TIPOS DE INVENTARIO EN EMPRESAS COMERCIALES

Los inventarios en las empresas comerciales se pueden clasificar de acuerdo a su procedencia en:

- Inventario de proveedor local (compras locales)
- Inventario de proveedores del exterior (Importaciones)
- Inventario de mercaderías en consignación

3.3.1 Inventario adquirido de proveedores locales

Es el inventario adquirido de un proveedor que su domicilio lo tiene dentro del territorio nacional. Para la administración de la logística de este, se debe considerar que el tiempo que transcurre entre la emisión del pedido hasta que ingresa al almacén es corto, y por lo general no se incurre en costos adicionales a los que se cancela por la mercadería, por lo tanto el único costo que se registra es el valor de la factura a liquidar al proveedor. El principal aspecto que debe considerar el comprador o administrador de este inventario son los términos de negociación con el proveedor en aspectos tales como:

- Condiciones de Reparto (transporte)
- Tiempo de entrega
- Garantía del producto mediante cambios y devoluciones
- Condiciones de Crédito 30, 60, 90 y más días



3.3.2 Inventario adquirido de proveedores del exterior

A este tipo de inventario se le denomina “importaciones”, el cual desde el punto de vista operativo, tiene la principal característica del tiempo que transcurre desde la emisión del pedido hasta la recepción física de la mercadería en el almacén, debido a factores tales como distancia, logística, transporte y trámites aduanales. Por lo tanto este inventario registra una serie de costos desde el valor de factura (FOB) hasta llegar al costo de venta (C.I.F).

3.3.3 Mercaderías recibidas a consignación

Es aquel inventario de mercadería en custodia de la empresa que se encuentra disponible para la venta, cuyo título de propiedad lo conserva el proveedor. Este tipo de administración de inventarios desde el punto de vista operativo, no difiere de la administración y control de inventarios de los artículos propiedad de la empresa, debido a que la mercadería se recibe bajo la responsabilidad de pagar al proveedor cuando esta es vendida. Las unidades que no pudieron comercializarse son propiedad del proveedor, el cual puede disponer de ellas y retirarlas cuando lo considere necesario, por lo tanto el control interno en la administración de este inventario es de suma importancia para la empresa. En lo que respecta a los registros contables en el contexto de los estados financieros de la empresa, estos surgen a partir de que la mercadería sea vendida o fuera extraviada.

3.4 MÉTODOS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

“Es el conjunto de políticas y controles que regulan los niveles de inventario y determinan qué niveles mantener, cuando se deben reabastecer las existencias y cuál debe ser el volumen de los pedidos.” (2:610)



Un buen sistema de administración de inventarios es aquel que permite presentar datos analizables que sirvan para tomar decisiones de los niveles de inventario, que incluya reglas de decisión basados en modelos matemáticos, una estructura organizacional y procedimientos adecuados. El éxito de la administración de inventarios depende en un alto grado de la información que se utilice para desarrollar esta actividad; de allí la importancia de manejar registros exactos.

Si los registros no son exactos darán como resultado la existencia de subsistemas erróneos, en vez de utilizar la planeación como el sistema que permite tener el artículo correcto en el momento correcto. El tener registros exactos es indispensable para cualquier sistema formal de planeación de inventarios, lo cual tendrá como beneficios el tener una mayor eficiencia en el almacén, teniendo una disminución de pérdidas de mercancías por obsolescencia y deterioro, permitiendo mejorar la eficiencia del personal, evitando esfuerzos corridos extraordinarios o el costo de tiempo extra; se reduce el proceso de preparación de una orden de compra y como consecuencia de esto se incrementa el nivel de servicio.

3.4.1 Método ABC de Inventario

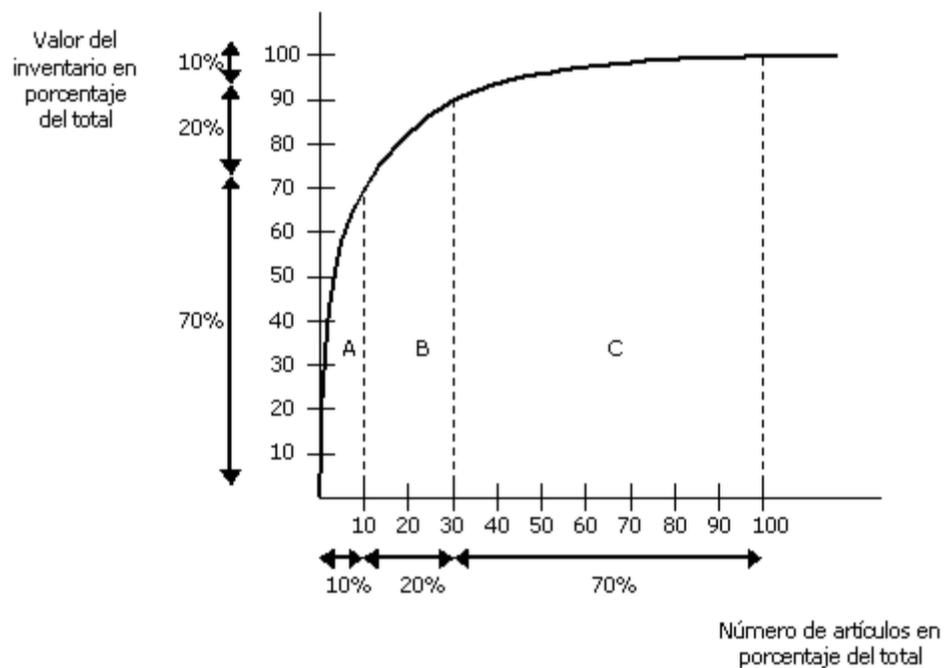
El método ABC consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con el objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen un mayor control, vigilancia y atención permanente.

Para este análisis de los inventarios es necesario establecer tres grupos, de acuerdo al número de partidas y su valor. Generalmente el 80% del valor del inventario está representado por el 20% de artículos y el 80% de los artículos representa el 20% de su inversión.



Los artículos A incluyen los inventarios que representan el 80% de la inversión y el 20% de los artículos. Con la misma idea deben integrarse los grupos B y C. Los artículos B, con un valor medio, abarcan un número menor de inventarios que los artículos de este grupo; y por último los artículos de grupo C tienen un valor reducido y constituyen un gran número de artículos.

Clasificación de Inventarios a través del Método ABC



Fuente: Tomado de <http://www.uco.es/~p42abluj/web/7texto4.htm>

Los inventarios de categorías A deben ser administrados y atendidos permanentemente, asignando su vigilancia y control a personas responsables que tengan conocimiento de administración de inventarios y de operación de la empresa. Los ahorros que se experimentan son espectaculares. Esto significa que con un 20 % de la inversión se puede satisfacer el 80% de la demanda.



3.4.2 Método de Inventario Justo A Tiempo

El enfoque de justo a tiempo o Just In Time (JIT) es una filosofía aplicable a las operaciones cuyo objetivo es el mejoramiento continuo y la eliminación de pérdidas en todas las áreas de la empresa.

El Sistema de Inventario Justo a Tiempo busca minimizar o eliminar el inventario con el objetivo de desarrollar un sistema de despachos y sea eficaz en relación con los costos.

El sistema JIT busca organizar los sistemas haciendo una buena distribución, con el objetivo de que haya mayor flujo y se puedan disminuir costos.

Debido a que el inventario es considerado la raíz de muchos problemas en las operaciones, este debe ser eliminado o reducido al mínimo.

Justo a Tiempo significa no tener mercadería en ninguna parte del punto de venta, más que el mínimo requerido para una operación fluida.

Entre los principales objetivos del Sistema de Inventario Justo a Tiempo están:

- Disminución del tamaño de lote necesario para despachar productos. Por ejemplo; cuando se produce para almacenar y luego el cliente decide cambiar el producto por otro, entonces, esto implica una pérdida para la empresa.
- Reducción del tamaño de los inventarios de productos en proceso y de la inversión en éstos.
- Reducción del tiempo requerido para que los productos fluyan hacia el sistema de ventas.
- Eliminación de la demanda desproporcionada de componentes.



El siguiente diagrama muestra la configuración del sistema justo a tiempo para la gestión de inventarios en una empresa industrial.



Fuente: <http://www.barandilleros.com/el-sistema-justo-a-tiempo-just-in-time.html>

3.4.3 El Punto de Re-orden

El punto de re-orden es una práctica bastante utilizada en las empresas comerciales que administran una gran diversidad de artículos. Consiste en determinar los niveles de stock deseados que utiliza el departamento de compras como indicador de que la existencia de determinado artículo ha llegado al nivel en que debe hacerse un nuevo pedido. El punto debe ser aquel que le permita seguir vendiendo en lo que ingresa al almacén la mercadería del nuevo pedido.

Existen diversas técnicas para señalar el punto de re-orden, desde registros estadísticos hasta estudios de oportunidad de venta de un producto, los cuales son de gran utilidad para los sistemas informativos cuando se persigue solicitar los pedidos automáticamente en el nivel mínimo de inventarios.

Los puntos de re-orden deben ser aprobados y estudiados por el departamento de compras para su establecimiento y será responsabilidad del almacén, su



control y vigilancia. Sin embargo el departamento de compras debe señalar instrucciones claras y precisas de lo que debe hacerse con los pedidos colocados.

Por ejemplo, una compañía tiene un material que es vital para el proceso de producción; su consumo anual es de 1,100 unidades. El proveedor tarda en surtir 3 días y se requiere un inventario de seguridad de 2 días adicionales. Los días trabajados por año son 250. Con esta información se puede determinar el punto de re-orden, según la fórmula siguiente:

$$\text{Punto de Re-orden} = \text{Demanda Diaria} \times \text{Tiempo de despacho} + \text{Inventario de Seguridad}$$

$$\text{Punto de Re-orden} = 3 \times (1,100/250) + 2 (1,100/250)$$

$$\text{Punto de Re-orden} = 22 \text{ unidades}$$

Esto indica que se debe emitir una orden en el nivel de inventario en que la demanda a satisfacer sea igual al stock remanente hasta completar el tiempo de despacho del proveedor.

3.4.3.1 El Nivel de Inventario

Para determinar el punto de re-orden es necesario tomar en cuenta las ventas diarias por artículos, tiempo de envío, surtido de pedido, tiempo de transportación y entrega, recepción, revisión de calidad y almacenaje.

- Ventas diarias de artículos: es el promedio de dividir la demanda entre los días de cobertura de pedido. Por ejemplo, si una empresa posee una demanda anual de 2,340 pares de zapatos del modelo A, y si opera un total de 295 días al año, sus ventas diarias se calcularían de la siguiente forma:

$$\frac{2,040 \text{ pares}}{295 \text{ días}} = 7$$



- Tiempo de envío de pedido: es el tiempo que tarda el departamento de compras en hacer: cotización, negociar, y formular orden de compra.
- Tiempo de surtido del proveedor: es el tiempo en el proveedor recibe el pedido y ordena el surtido, facturación, embarque y sumarle el retardo que tenga en entregas anteriores.
- Tiempo de transportación y entrega: tiempo que tarda en llegar la mercancía desde que sale de la bodega del proveedor a las instalaciones de la empresa.
- Tiempo de recepción y revisión de la calidad: es el tiempo de recepción del pedido, su revisión en cuanto a calidad y cantidad.
- Tiempo de almacenaje: es el tiempo de acomodo de la mercancía.

3.4.3.2 Determinación de Reservas de Seguridad de Inventarios

Las empresas suelen tener esta clase de inventarios con el fin de hacer frente a los cambios impredecibles de las demandas de los consumidores. La existencia de reservas es el precio que pagan los negocios por la filosofía de servicio al cliente que pretende que con el tiempo la empresa alcance una posición competitiva y significativa en el mercado.

3.4.4 Lote Económico de Pedido

Es aquel pedido que optimiza los costos de pedido, almacenaje y ruptura. Es aquella cantidad de unidades que deben solicitarse al proveedor en cada pedido, de manera que se logre minimizar el costo asociado a la compra y al mantenimiento de las unidades en inventario. El objetivo básico que se persigue al determinar el Lote Económico es la reducción de costos, a la vez que se responden dos preguntas claves:

- ¿Cuánto pedir?
- ¿Cuándo pedir?



Para determinar el lote económico se deben identificar cuáles son los costos asociados a los inventarios:

- Costos de colocación del pedido C1: Este valor se considera fijo cualquiera sea la cuantía del lote, pues no están afectados por el tipo de políticas de inventarios. Está representado por el costo del formato de compra, tiempo de computador, el costo de enviar la orden de compra al proveedor, etc.
- Costos de mantenimiento/unid de tiempo C2: Se define como el costo de mantener una unidad o artículo durante un tiempo determinado. Los artículos que se almacenan en inventario, además están sujetos a pérdidas por robo, obsolescencia y deterioro.
- Costos de quedarse corto: Cuando una empresa por cualquier circunstancia no puede cumplir un pedido, por lo general ocurren dos comportamientos, que dan lugar a dos tipos de costos:
 - ✓ Costos de ruptura C3: Está representado por la falta de un artículo durante un tiempo determinado. La característica principal es que a pesar del incumplimiento, el cliente prefiere esperar.
 - ✓ Costos de Faltantes C4: Está representado por la falta de un artículo durante un tiempo determinado. En este caso la demanda no es cautiva, se pierde la venta y se pierde el cliente.
- Costos de sobrantes C5: Este costo es causado por deterioro, obsolescencia, inversión inoficiosa e inutilidad de un artículo o material cuando no es utilizado antes de determinado tiempo.

3.4.4.1 Modelo del tamaño del lote económico (EOQ)

Esta técnica es relativamente fácil de usar pero hace una gran cantidad de suposiciones. Las más importantes son:



- ✓ La demanda es conocida y constante
- ✓ El tiempo de entrega, esto es, el tiempo entre la colocación de la orden y la recepción del pedido, se conoce y es constante.
- ✓ La recepción del inventario es instantánea. En otras palabras, el inventario de una orden llega en un lote el mismo momento.
- ✓ Los descuentos por cantidad no son posibles.
- ✓ Los únicos costos variables son el costo de preparación o de colocación de una orden (costos de preparación) y el costo del manejo o almacenamiento del inventario a través del tiempo (costo de manejo).
- ✓ Las faltas de inventario (faltantes) se pueden evitar en forma completa, si las órdenes se colocan en el momento adecuado.

Las variables del modelo son:

- Q = número de piezas por orden.
- Q* = número óptimo de piezas por orden (EOQ).
- D = demanda anual en unidades para el producto del inventario.
- S = costo de preparación para cada orden.
- H = costo de manejo del inventario por unidad por año.
- N = número esperado de órdenes.
- T = tiempo esperado de órdenes.
- CT = costo total.

Para ejemplificar la aplicación del modelo, se presenta el siguiente caso aplicado.

Sharp, Inc., una empresa que comercializa las agujas hipodérmicas indoloras en los hospitales, desea reducir sus costos de inventario mediante la determinación del número de agujas hipodérmicas que debe obtener en cada orden. La demanda anual es de 1000 unidades; el costo de preparación o de ordenar es de 10 dólares por orden; y el costo de manejo por unidad de año es de 50 centavos de dólar. Utilizando estos datos, calcule el número óptimo de unidades por orden



(Q^*), el número de órdenes (N), el tiempo transcurrido (T), y el costo total anual del inventario. Utilizar un año laboral de 250 días.

$$1. Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

$$Q^* = \sqrt{\frac{2(1000)(10)}{0.50}}$$

$$Q^* = \sqrt{40000}$$

$$Q^* = 200 \text{ unidades}$$

En este caso, se tendrían que solicitar 200 unidades de agujas para lograr un costo óptimo de pedido.

$$2. N = \frac{D}{Q^*}$$

$$N = \frac{1000}{200}$$

$$N = 5 \text{ órdenes por año}$$

El número de órdenes a colocar al año para cubrir las necesidades de producto sería de 5.

$$3. T = \frac{\text{Número de días laborales/año}}{N}$$

$$T = \frac{250 \text{ días laborales/año}}{5 \text{ órdenes}}$$

$$T = 50 \text{ días entre órdenes}$$

El tiempo que transcurre entre cada orden, según el número calculado previamente, sería de 50

$$4. TC = \frac{D}{Q} S + \frac{Q}{2} H$$

$$TC = \frac{1000}{200} (\$10) + \frac{200}{2} (\$0.50)$$

$$TC = (5)(\$10) + (100)(\$0.50)$$

$$TC = \$50 + \$50$$

$$TC = \$100$$

Con las cantidades y número de órdenes obtenidos, el costo de inventario en el cual incurriría la empresa sería de \$100



3.5 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

El objetivo principal de una adecuada administración de inventarios consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para prestar un excelente servicio al cliente al más bajo costo.

Los costos que se utilizan para evaluar el inventario físico deben probarse, para determinar si el cliente ha seguido correctamente un método de inventario que concuerda con las normas internacionales de información financiera y normas internacionales de contabilidad, que sea consistentes con el que se ha utilizado en años anteriores.

Al respecto, la NIC 2 menciona que los sistemas para la determinación del costo de los inventarios, tales como el método del costo estándar o el método de los minoristas, pueden ser usados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos se aproxime al costo.

El valor de cada artículo en el inventario en términos contables puede ser valuado por varios métodos; la selección depende del objetivo que se pretende cumplir en el sistema con el volumen de artículos que se manejan.

3.5.1 Valuación de inventarios:

- **Identificación específica:** En este método se valúan los artículos que se compran y se venden en pequeñas cantidades que tienen un alto costo y precio de venta (ejemplo automóviles). Constantemente se realiza toma física de inventario para su control.
- **Costo promedio ponderado:** El método de cálculo es sencillo pues consiste en promediar el costo de cada unidad el cual varía de acuerdo a la existencia y nuevas adquisiciones de inventario. El procedimiento consiste en agregar el costo de los nuevos artículos que ingresan al



almacén, se divide entre el número de unidades en existencia según el último inventario registrado y el resultado es el costo promedio.

3.5.2 Costos de almacenaje de inventarios

Mantener altos inventarios afecta a los estados financieros, por lo que es conveniente optimizar la administración de sus costos. Los costos de inventarios adquiridos son amparados por el valor de factura, sin embargo el almacenaje, manejo y custodia de este inventario conlleva la aplicación de costos de operación.

a) Costo unitario (Cu)

Generalmente el costo unitario es el precio de compra de los artículos. En lo relacionado con producto importado, la suma de sus costos directos e indirectos está integrada por impuestos, fletes, seguros, gastos aduanales, maniobras, etc.

El costo unitario es un factor básico para determinar el valor de cada unidad en el inventario. Como por ejemplo, cuando se aplica el sistema de clasificación ABC, el costo unitario es un elemento fundamental para el cálculo de los distintos porcentajes de valor de cada clase y también es básico en los cálculos del lote económico de compra.

b) Costo de almacenamiento (Ca)

Manejar y mantener existencia en los almacenes genera gastos, por lo que a mayor cantidad almacenada, mayor es el incremento del costo por unidad anual. Los costos de almacenamiento más comunes son:

- Costo de inversión *por* cada unidad monetaria invertida en existencias, que aun siendo de fondos propios, causa intereses sobre el capital. Los inventarios forman una gran parte del capital de trabajo de una empresa.



Tan malo es mantener el dinero ocioso como el tenerlo muerto en una sobre existencia de artículos. Cuando el capital de trabajo se encuentra atado a estas existencias se pierden oportunidades en otras inversiones que también son productivas.

- El espacio necesario, puesto que todo espacio tiene una rentabilidad; aun siendo un local de la empresa, el espacio ocupado tiene un valor de renta. El espacio ocupado por el promedio de inventario se multiplica por el precio de renta, por metro cuadrado o metro cúbico del almacén.
- Sueldos, prestaciones y tiempo extra: El personal que interviene en las áreas de recepción, de almacenamiento y despacho, se incrementa por la cantidad de horas hombre requeridas de acuerdo al volumen manejado.
- El costo de primas de seguros por el local y el valor de las existencias.
- Impuestos sobre la inversión.
- Obsolescencia.
- Mercadería dañada debido a que a mayor volumen almacenado mayor es el riesgo de que se estropee.

c) Costo de pedido (Cp)

Este es uno de los factores que se utilizan en las formulas de lotes económicos de compra. Cada vez que se formula un pedido de compra se gasta tiempo, y en consecuencia, dinero en todos los departamentos que trabajan en él.

d) Costo de mantenimiento en inventario (Cm)

Este es un costo que varía según el volumen almacenado y el costo unitario del artículo, y se emplea como uno de los factores en las formulas del lote económico de compra. El costo porcentual anual por el mantenimiento de inventario (Ca), multiplicado por el costo total del inventario promedio (Ct) resulta en el costo de mantenimiento de existencia en los almacenes.



$$Cm = Ct \times Ca$$

Por ejemplo, supóngase que una empresa metalúrgica tiene un costo porcentual de mantenimiento de sus accesorios de ensamble por 17% y un monto promedio de inventario de dichos accesorios de \$2.350, su costo de mantenimiento de existencias resultaría en:

$$Cm = 17\% \times \$2,350 = \$399.50$$

e) Costo total Incrementado (CTI)

Es la suma de los costos de preparación y de almacenamiento. En la fórmula del lote económico varía de acuerdo con los diferentes tamaños del lote y con las veces de adquisición anuales.

3.6 CONTROL DE INVENTARIOS

El control de inventarios debe ser amplio y diversificado tomando los aspectos de control contable, control físico y del nivel de la inversión, siendo este último el que tendrá que ver con el aspecto financiero de los inventarios que se reflejará en uno de los conceptos más importantes que forman parte del capital de trabajo.

3.6.2 Registro de inventario

Los registros de inventario “son solo un medio para el fin que se persigue en el control de los inventarios.” (4:498)

3.6.3 Control contable

Existe una diversidad de medios y sistemas de control contable de inventarios para contar con un inventario perpetuo, que van desde un simple kardex hasta un sofisticado sistema computarizado. Puede decirse que dependiendo del



tamaño de las empresas y la complejidad de los inventarios, así será el control contable que se adopte según las necesidades de la empresa.

Una condición propia del control contable, es que el sistema debe satisfacer plenamente las necesidades de información que fije la dirección de la empresa, para la administración eficiente de los inventarios.

3.6.4 Control físico

El sistema de inventario debe cumplir con ciertos requisitos de seguridad y manejo eficiente de los productos. Debe brindar facilidad de localización y almacenamiento apropiado en lugares destinados especialmente para la guarda y custodia de todos los artículos que integra el inventario de la empresa.

3.6.5 Control del nivel de inversión

Este será el resultado de las diferentes políticas fijadas por las áreas de ventas y finanzas para la administración financiera de los inventarios, y consistirá en la fijación de parámetros de control, los que deben ser cuidadosamente estudiados, pues reflejarán el dinero invertido en inventarios, que tendrá mucho que ver con la rentabilidad de la empresa al rotar rápidamente sus inventarios durante el año. La fijación de las políticas de nivel de inventarios es compleja y debe satisfacer a las partes involucradas.

En la administración financiera de la empresa se deberá implementar todas aquellas medidas de control operativo que salvaguarden los activos y el patrimonio de los socios o accionistas, manteniendo así su funcionalidad e integridad.

La dirección de la empresa debe asegurarse que el control del inventario existente dentro de la empresa esté encaminado a proporcionar información suficiente sobre si los inventarios están siendo administrados en forma eficiente.



La empresa debe adaptar un sistema de control y administración de inventarios que tome en cuenta sus necesidades de una manera íntegra, para lo cual se debe tomar en cuenta algunos aspectos tales como los siguientes:

- **Oportunidad y cantidad de realizar un pedido:** Es el nivel de inventario que determina el momento en que se debe colocar una orden, tomando en cuenta las necesidades del artículo y los costos de negociación.
- **Mercancías en tránsito:** Son los productos que se han pedido pero que aún no llegan y entran al inventario, los cuales conllevan inversión dependiendo del plazo desde que se formula el pedido y este ingresa al almacén.
- **Inventarios de seguridad:** Es el inventario adicional que se mantiene para proteger a la empresa contra los cambios en las ventas esperadas o demoras en el abasto de los productos. El mantener este inventario incrementa el inventario promedio que se tiene durante el año y como consecuencia también aumenta el costo anual de mantenimiento.
- **Descuentos por cantidad:** Cuando se ofrece un descuento por incrementar el número de piezas compradas se debe tomar en cuenta que el costo de mantenimiento del inventario aumentará porque la inversión en el inventario se aumenta; así como que también se tiene un ahorro en los productos comprados al disminuir su precio: entonces se deben comparar los resultados de estos dos aspectos para determinar si es conveniente aceptar el descuento y comprar una mayor cantidad.

3.6.6 Control del almacenamiento

En lo que corresponde a la administración de inventarios, cuando la mayor parte de su inventario es adquirido mediante importaciones es fundamental considerar el almacén como un medio para lograr los objetivos establecidos, debido a que la principal característica de un producto importado es el tiempo que transcurre



desde que se genera el pedido hasta cuando se tiene disponible para la venta. Se debe tener en cuenta la importancia que tiene dentro de la organización el almacenamiento, considerando lo siguiente:

- Su localización,
- Medidas de sus áreas,
- División de sus espacios,
- Los medios de almacenamiento,
- Manejo de productos
- Diseños de estantería
- Procedimientos y políticas de control interno.

3.7 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL ALMACÉN

El almacén es un lugar estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los artículos, antes de ser requeridos para la venta en las distribuidoras o salas de ventas.

Todo almacén puede considerarse útil según el apoyo que preste a las funciones de las distribuidoras o salas de ventas, así como también es importante que lo almacenado tenga un movimiento rápido de entradas y salidas. La misión del almacén es ofrecer un alto nivel de servicio a clientes internos y externos, mediante una adecuada administración de los recursos y actividades relacionados con el almacenaje. Los siguientes principios son básicos para todo tipo de almacén.

- La custodia fiel y eficiente de las mercaderías debe encontrarse en la medida de lo posible bajo la responsabilidad de una sola persona.
- Al personal del almacén se le deben asignar funciones específicas hasta donde sea posible, de recepción, de almacenamiento, despacho y ayuda en el control de los inventarios (segregación de funciones).



- Debe existir una sola puerta o bien una de entrada y una de salida y las dos bajo control y medidas de seguridad necesarias.
- Llevar un registro de entradas y salidas al día, afectándolas en el momento que se hace la operación de carga y descarga de inventario.
- Asignar una identificación específica a cada producto unificando el nombre y código.
- Cada material o producto se tiene que ubicar de acuerdo a su clasificación e identificación en pasillos, estantes y espacios marcados con una nomenclatura que facilite la colocación y ubicación.
- Toda la operación de entrada o de salida del almacén debe ir documentada según se encuentre previamente establecido.
- La entrada al almacén debe de estar prohibida a toda persona que no esté autorizada por la gerencia del departamento.
- Las mercaderías almacenadas deben poder localizarse fácilmente cuando se necesiten.
- La disposición del almacén deberá ser lo más flexible posible, es decir se debe disponer de los artículos de manera que puedan hacerse modificaciones o ampliaciones con una inversión mínima adicional.
- Primeras entradas, primeras salidas para evitar producto deteriorado.
- Colocar los artículos de mayor demanda a la mano cerca de las puertas de recepción y entrega. El 80% de la demanda deberá ser satisfecha con el 20% de los artículos.
- Reducir las distancias que recorren los artículos para reducir el esfuerzo físico del personal involucrado.
- Reducir movimientos y maniobras, ya que cada vez que se mueve una mercancía hay más posibilidades que se estropee.
- Reducir el desperdicio de espacio, diseñando la estantería con divisiones a la medida de lo que se almacena.



3.7.2 Organización de los almacenes

Un almacén tradicional debe de tener tres áreas, las cuales son: Recepción e inspección; Almacenamiento; y Distribución o despacho.

El tamaño y distribución de estas tres áreas dependerán del volumen de operación y de la organización de cada empresa. Estas pueden estar completamente separadas o bien dentro de un solo local. Cuando se presenta este último caso basta con señalar en el piso o levantar divisiones.

a) Área de recepción e inspección

El flujo rápido del material que entra, para que esté libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización. El objetivo que se persigue es obtener rapidez en la descarga y lograr que la permanencia de la mercancía en el área de recepción sea mínima. El espacio necesario dependerá del volumen máximo de mercancía que se descarga y del tiempo de su permanencia en ella.

Deben analizarse los medios que sean más prácticos para facilitar y acelerar las maniobras de descarga. Estas maniobras pueden realizarse en un muelle elevado a la altura aproximada de la plataforma o bien al ras del piso del almacén, y en cualquiera de estos casos los medios más usuales son:

- Montacargas eléctricos, gas o gasolina
- Gato neumático
- Gato manual
- Tarimas de madera, o plástico
- Contenedores
- Transportes de rodillos



El flujo rápido de mercaderías que se reciben, requiere también un espacio óptimo para la descarga y almacenamiento provisional, para la revisión física y cotejamiento contra la documentación del proveedor tanto de compras locales como de compras del exterior; acá se debe elaborar la documentación de registro de entrada de los distintos artículos.

b) Área de almacenamiento

La planeación del área de almacenamiento, por espacios destinados a cada grupo de mercancías con características similares, requiere un conocimiento pleno del producto y de las condiciones que exige su resguardo, protección y manejo.

La mercancía que se custodia, controla y abastece en un almacén puede ser:

- **Almacén de stock de seguridad:** Este almacén tiene como función principal el abastecimiento oportuno de mercaderías al área de ventas, guardando y controlando las existencias hasta el momento de despachar los pedidos a los clientes.
- **Almacén de stock dañado:** Las mercaderías rechazadas por área de inspección o calidad y que no tienen salvamento y no pueden ser cambiados y o rechazados al proveedor por tratarse de productos importados, deben tener un control por separado; este queda por lo general, bajo el cuidado de un área de dañado en particular, ya que el renglón de rechazos o desperdicio es un elemento que afecta directamente los costos de venta, por lo cual debe destinársele un almacén de control.
- **Almacén de mercadería obsoleta:** Los artículos obsoletos son los que han sido discontinuados en la programación del departamento de compras por falta de ventas. La razón para tenerlo en otro almacén o por separado del stock de seguridad disponible es porque los artículos



obsoletos no deben ocupar los espacios disponibles de los que se encuentran en buenas condiciones.

- **Mercadería para devoluciones:** Aquí llegan las devoluciones de los clientes. En él se separan y se clasifican los productos para cambio por garantía del proveedor (únicamente al tratarse de compras locales), de destrucción, de reingresos a stock de seguridad.
- c) **Área de Distribución y Despacho:** Proporciona los artículos solicitados para que las tiendas se encuentren abastecidas de las mercaderías necesarias para el flujo continuo de trabajo y ventas a realizar, procurando enviar la mercadería solicitada en despachos, con el mínimo de tiempo y con el manejo adecuado, realizando los registros de existencia actualizados y con la mayor exactitud posible.



CAPÍTULO IV

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR

En este apartado se describen los aspectos generales de las empresas comercializadoras para el hogar, tales como sus características generales, las formas en que pueden quedar legalmente constituidas, así como la legislación aplicable a las mismas.

4.1 COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR

Son agentes económicos que se forman con capitales de uno o varias personas, las cuales están facultadas para realizar transacciones comerciales de compra y venta de artículos diversos para el hogar, con fines de lucro, con el propósito de entregar valores de uso a sus clientes y obtener una renta de dicho valor, que puede ser retribuido de forma inmediata o a plazos.

Su conformación empresarial puede ser individual o jurídica, a través de la cual conforman una estructura órgano-funcional-administrativa que genera un valor económico a sus clientes, entregando diversidad de productos, según sean sus necesidades.

4.2 FORMAS DE CONSTITUCIÓN

Las comercializadoras pueden formalizarse legalmente ya sea en forma individual o en sociedades.

4.2.1 Empresas individuales

Son aquellas comercializadoras en las que una persona natural por su cuenta y riesgo desarrolla actividades comerciales.



4.2.2 Sociedades mercantiles

“Son aquellas que nacen con personalidad jurídica propia por la unión de bienes de varias personas naturales. Entre estos tipos de sociedades están:

- La sociedad colectiva
- La sociedad en comandita simple
- La sociedad de responsabilidad limitada
- La sociedad anónima
- La sociedad en comandita por acciones.” (3:382)

4.2.3 Sociedad anónima

“Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.” (3:391)

4.3 CARACTERÍSTICAS DE ESTAS EMPRESAS

Las características de estas empresas son comunes a los de otras cuyo ramo de negocios lo constituye la comercialización de bienes, servicios o valores. Tales características son:

- Representan una unidad económica, es decir, una mezcla de capital, trabajo, recursos y capacidad empresarial que crea valor de uso y de cambio.
- Son organizaciones formalmente establecidas
- Están sujetas a la legislación aplicable a este tipo de organizaciones que poseen representación jurídica y legal



- Desarrollan un proceso de administración y gestión de recursos para asegurar el cumplimiento de objetivos y entrega de bienes y servicios a los clientes
- Son entes sujetos a contraer distintos derechos y obligaciones en representación de sus propietarios; en su calidad de persona jurídica, posee amplitud de acción, obligaciones y derechos.

4.4 LEGISLACIÓN APLICABLE

Entre las principales leyes y códigos aplicables a las empresas mercantiles están las siguientes:

4.4.1 Código de Comercio, Decreto 2-70

Establece las normas y lineamientos jurídicos generales que deben ser cumplidos por cualquier empresa comercial para el desarrollo de sus actividades continuas de intercambio, producción, comercialización y ventas.

4.4.2 Código Tributario, Decreto 6-91

“Las normas de este Código regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos con el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales a las que se aplicarán de forma supletoria.”(5:5)

4.4.3 Ley del impuesto al valor Agregado, Decreto 27-92

“Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de esta ley”. (6:1)



Entre algunos hechos generadores de este impuesto se encuentran:

- La venta o permuta de bienes muebles o derechos reales constituidos sobre ellos.
- La prestación de servicios en el territorio nacional.
- Las importaciones
- El arrendamiento de bienes muebles o inmuebles.

4.4.4 Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92

“Se establece un impuesto, sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.”(7:1)

4.4.5 Código de Trabajo, Decreto 14-41

“Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.”(4:2)

Establece los fundamentos legales de la legislación laboral guatemalteca, incluyendo dentro de sus preceptos las normas, requisitos, procedimientos y otros aspectos de la relación entre trabajadores y patronos.

Dentro de este se establece las características ideológicas del derecho de trabajo, resumiéndose así: el derecho de trabajo trata de compensar la desigualdad económica de los trabajadores, otorgándoles una protección jurídica preferente.



4.5 INVENTARIO DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR

Las empresas comercializadoras manejan un amplio stock de productos que es el inventario compuesto por todas aquellas mercaderías que sirven para la satisfacción de las necesidades de la familia en el hogar, los cuales se pueden clasificar en los grupos siguientes:

- Artículos de Cocina
- Cristalería
- Blancos
- Línea blanca
- Electrodomésticos
- Decoración
- Muebles
- Artículos de jardinería.



CAPÍTULO V

**AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN
DEL INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍAS, EN UNA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL HOGAR
(CASO PRÁCTICO)**

En esta parte se presenta la aplicación de la auditoría operacional realizada en las instalaciones de la empresa Multihogar, S.A. Para el desarrollo del caso práctico se utilizaron números modificados de acuerdo a un factor, para proteger la privacidad de la información presentada.

El Gerente General de la empresa indicó que actualmente se registra un cúmulo de problemas relacionados con el inventario de mercaderías, entre los que se encuentran faltantes de producto; stock insuficiente de algunos productos; errores de envío de pedidos a clientes; ausencia de un registro claro de inventario dañado y recuperado; costos financieros derivados de inventario de baja rotación, y otros problemas que no se han podido clarificar.

Partiendo de esta base, el directivo solicitó la realización de una auditoría operacional a la administración del inventario y almacenamiento de la empresa Multihogar, con el objetivo de mejorar la gestión actual de este ciclo de transacciones de la empresa, el cual es sumamente importante, considerando que la comercialización de mercaderías es el principal aspecto del negocio para el que se fundó la organización, por lo cual reviste relevante importancia la observancia de políticas, normas y detección de deficiencias que la afecten.

Por lo anterior, se procedió a realizar el plan para la ejecución de la auditoría durante el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2008, siguiendo la metodología de la auditoría operacional.



5.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA MULTIHOGAR, S.A.

MultiHogar es una empresa nacional dedicada a la comercialización de productos domésticos en general, que mejoren la vida de los guatemaltecos. La empresa comercializa alrededor de 25 artículos diferentes para un variado segmento de mercado localizado en los áreas de Villa Nueva, Ciudad Capital y zonas aledañas, que busca constantemente mantener un adecuado orden en su hogar, en un ambiente agradable, a quienes les ofrece productos de la más alta calidad y tecnología, respaldados con un excelente servicio, garantía y disponibilidad, con alternativas de compra que permitan a los clientes adquirir diversos artículos para el hogar, al más bajo precio y en las mejores facilidades de pago. Su especialidad son las ventas al crédito y en compras al contado ofrece los precios más ventajosos.

El negocio de la empresa se apoya en distintas alianzas estratégicas suscritas con proveedores, lo que le permite importar mercadería de Estados Unidos. La diversificación y expansión han sido constantes en el portafolio de productos, lo cual ha atraído a un mercado más selecto y variado, que es atendido presencialmente en las dos salas de ventas de la empresa, o por alguna vía de comunicación según el tipo de cliente.

Al inicio de operaciones Multihogar, S.A. emitió 120 acciones por un total de Q.120,000.00 (Q1000.00 de valor nominal cada una). El Gerente General en funciones fue asignado desde el año de fundación de la empresa (1992), quien posee potestad de dirección de los negocios y reporta a los accionistas de la entidad.

Para el tercer trimestre del año 2009 (julio, agosto, septiembre), la empresa apostaba por una inversión estimada en operaciones por un total de Q250,000, con lo cual esperaba obtener ganancias brutas aproximadas de Q103,000.00, ampliando el mercado captado actualmente mediante la aplicación la diversificación de nuevas líneas de productos para el hogar, por lo cual la gerencia como medida de emergencia decidió rotar el inventario que posee actualmente mediante una campaña de



descuentos masivos debido a que por deficiencia operacionales no se han llenado las expectativas de los clientes.

5.1.1 Antecedentes de la empresa Multihogar, S.A.

La distribuidora Multihogar, S.A. fue fundada en el año de 1992 en el municipio de Bárcenas, Villa Nueva. Su propósito principal era comercializar productos de uso común en el hogar de bajo tamaño y reducido costo. Su visión era proveer lo necesario para el cuidado del hogar a las amas de casa de su comunidad y zonas adyacentes, de manera constante, amable, confiable y segura, con amplias facilidades de crédito. El lugar donde operaba habitualmente al inicio era la propia residencia de su fundador, situada en el mismo municipio, desde el cual efectuaba las labores propias de la dirección: básicamente planificar, coordinar y controlar sus actividades, basado en lo que la experiencia y la intuición le dictaban.

En el primer semestre de operación, las ventas al crédito generaron beneficios de hasta del 60%, razón por la cual decidió ampliar su inversión con el objetivo de expandir el mercado hasta ese momento captado.

Durante el siguiente quinquenio (93-97), Multihogar, S.A. fue objeto de un crecimiento significativo y debido a las utilidades acumuladas se realizó una ampliación del capital autorizado para la capitalización de utilidades, por un monto de Q450, 000.00.

Con una cartera de clientes que mostraba un constante crecimiento debido en gran parte a las facilidades de crédito que la empresa ofrecía, cuya base era la concesión de productos sin ningún requisito más que el de una cuota inicial de pago del 20% del producto.

La constancia y perspicacia de su Director General permitió a la empresa expandir sus operaciones comerciales con un mínimo de perdidas por cuentas incobrables, razón por la cual en el año de 1998 decide trasladarse a la zona central del municipio de Villa Nueva en donde se aprovisiona de un local propio, el cual es más amplio y adecuado a



la naturaleza de sus actividades, motivo por el cual decide contratar a sus primeros 5 empleados, entre vendedores y cobradores.

La ubicación geográfica estratégica de Multihogar, S.A. permitió aumentar el segmento de mercado cubierto, la variedad de los productos, los sistemas de crédito y cobros, la atención al cliente, la publicidad y propaganda, capacidad instalada, inversión financiera, adoptar nuevas modalidades de mercadeo, ampliación del recurso humano, refuerzo de la imagen corporativa, cesión de garantías, facilitación de entregas de producto, y otras que coadyuvaron a su crecimiento del negocio; todo ello sobre la base de la experiencia de su propietario.

Actualmente, la estructura de la empresa Multihogar, S.A. es significativa y posee mayor capacidad financiera, técnica y humana, obteniendo utilidades brutas en operaciones crediticias del 45% y en operaciones instantáneas del 30%, obteniendo altos coeficientes de rentabilidad en operaciones comerciales con una ampliación del segmento del mercado captado por la empresa, colocándose como una de las más importantes proveedoras de productos domésticos de Villa Nueva y sus alrededores, constituyéndose en una fuente de renta. Sin embargo a partir del año 2,004 la empresa ha presentado un notable descenso en sus utilidades según informes contables derivados del una fuerte alza de costos de ventas y costos operativos.

Para el año 2008, su capital suscrito y pagado es de Q.1, 500,000 (dividido en 1,500 acciones con valor nominal de Q.1, 000 cada una).

5.1.2 Elementos de planificación administrativa de Multihogar, S.A.

- a) Misión de negocio:** Atendiendo a las características y a la actividad que Multihogar, S.A. realiza, su misión ha sido definida así: *“Ser una empresa competitiva en la comercialización de productos domésticos orientada a la satisfacción total de las demandas de los clientes, enfocada en las estrategias del mercado y en la continua capacitación de sus miembros, apoyada en los valores y creencias de todo el personal”*.



b) Visión empresarial: Multihogar, S.A. ve las potencialidades del mercado financiero y comercial de Guatemala, así como las demandas de la población en cuanto a productos electrodomésticos, de la más alta calidad y de menor precio. Por ello, ve con optimismo su actuación dentro del mercado nacional, y en especial dentro del mercado villanovano, que es uno de los más amplios del departamento de Guatemala.

5.1.3 Aspectos de la organización de la empresa Multihogar, S.A.

Razón Social	Comercializadora Multihogar, Sociedad Anónima
NIT	406678-4
Domicilio	6ª. Calle 4-71 Zona 1, Villa Nueva, Guatemala
Teléfonos	66356667 – 66357857
Actividad Económica	Comercio de productos para el hogar
Representante Legal	P.C. Candelario Ramírez
Gerente General	P.C. Candelario Ramírez
Marco Legal	Según estatutos del Código de Comercio
Régimen Tributario IVA	Régimen General
Régimen Tributario IETAAP	Acreditado al ISR (sustituido por ISO en 2,009)
Régimen Tributario ISR	Régimen General

5.1.4 Marco Jurídico-Legal de Multihogar, S.A.

La empresa quedó formalmente establecida como sociedad el 9 de Agosto 1992, bajo la denominación comercial de MULTIHOOGAR, S.A., con domicilio y sede en el municipio de Bárcenas, Villa Nueva, pudiendo establecer sucursales en cualquier parte del territorio nacional. Se constituye con un capital inicial de Q.120,000.00, como consta en la Escritura Publica 896,402 de Sociedades Mercantiles, redactada en la ciudad de Guatemala ante Notario Público Jefferson Josué Castillo Ramírez, en hojas Protocolo con Registro No. 906920, 906921, 906922, 920923, 9069241995.



La representación legal y comercial está a cargo del Gerente General. Para su mejor operación, cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo con el objeto de normar todas y cada una de las acciones de sus integrantes dentro de la estructura, y de lograr armonía en el desarrollo de las labores.

5.1.5 Funciones de Multihogar, S.A.

a) Administrativa-Financiera

Tiene a su cargo la gestión de los aspectos administrativos y financieros que permitan lograr el equilibrio entre todos los recursos de que dispone la empresa a fin de hacerlos más rentables y óptimos, en cada una de las áreas de trabajo.

b) Contable

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

c) Compras

Es la función que se dedica a la compra de los distintos productos que conforman el portafolio de la empresa, a través del contacto con proveedores, manejo de la logística de compra, negociación de precios y descuentos por compras.

d) De Ventas

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



elaborar informes, emitir la facturación por ventas, controlar la mercadería a entrega o devolución, para lo cual se apoya de personal de ventas específico.

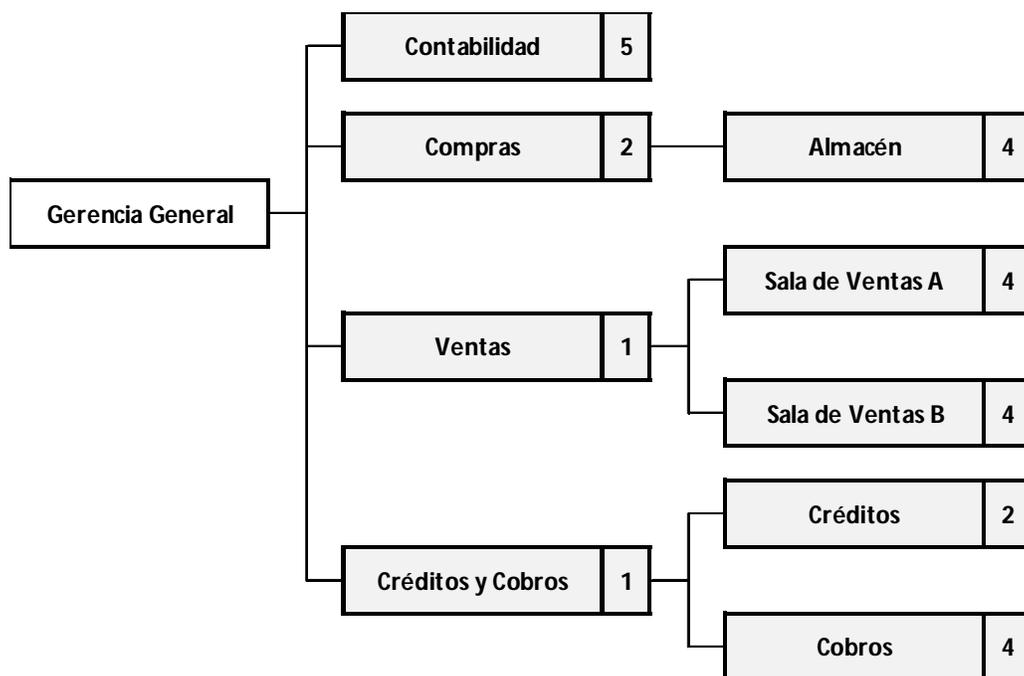
e) De créditos y Cobros

Es la función encargada de realizar el cobro oportuno de las operaciones de ventas efectuadas al crédito o al contado, controlar saldos, elaborar informes de las cuentas cobradas y/o por cobrar; provee información a la gerencia y al departamento de ventas del estado general de cobros. Su actividad está respaldada por personal de cobranzas.

5.1.6 Organización Administrativa

Para efectos de que su labor de negocio sea más comprensiva, Multihogar ha elaborado un organigrama en el que se muestra su estructura órgano-funcional, así como las relaciones que existen entre cada Departamento de trabajo. El total de empleados de la empresa es de 28, incluyendo al Gerente General.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE MULTIHOJAR, S.A.
- Incluyendo número de empleados -



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo.



5.1.7 Mercado objetivo

El segmento de mercado captado por la empresa está constituido por todas aquellas personas que se circunscriben al municipio de Villa Nueva y áreas circunvecinas (San Miguel Petapa, Villa Canales, Villa Hermosa, Amatitlán y zonas cercanas de la ciudad capital) mayores de edad, entre 18 y 60 años, con un ingreso en términos monetarios reales de Q.1, 600.00 como mínimo, que actualmente se encuentran económicamente activas.

5.1.8 Políticas de ventas de la empresa

- Las decisiones en cuanto a autorización de crédito y financiamiento son exclusivas de la Gerencia General, en conjunto con el Jefe de créditos y cobros.
- La mercadería solo se transporta para entrega, previa autorización de la Gerencia o de la Jefatura Administrativa. Para efectos de promoción y ventas, deberá solicitarse autorización a la Jefatura de Ventas a través de envío debidamente llenado, firmado y sellado. Ningún empleado tiene autorizado transportar mercadería para muestra, prueba o cualquier otro motivo.
- Los vendedores y cobradores deben presentar informes diarios de las ventas y cobros realizados.
- Los planes de crédito no serán mayores de un año.
- Los compradores en calidad de empleados en condición de dependencia deberán poseer dos años de estabilidad laboral como mínimo.
- Las cuotas mensuales que deberán pagar los compradores en compras al crédito no deberán ser mayores del 25% de su salario.
- En compras al crédito el cliente, denominado en adelante “comprador”, deberá presentar documento único de identificación (Cédula), un avalista con casa propia, factura del servicio de agua potable o factura por concepto de consumo de energía eléctrica del último mes (aplica documento que confirme la titularidad de la propiedad), dos referencias personales y/o comerciales, y constancia de ingresos, de la siguiente forma:



	Monto	Contado	Q.1000	Q.2000	Q.3000
Requisitos	Cédula de Vecindad	–	X	X	X
	Avalista con casa propia	–			X
	Recibo por concepto de consumo de agua potable o energía eléctrica	–		X	X
	2 referencias personales y/o comerciales	–	X	X	X
	Carta de ingresos ¹	–			X

¹ Documento opcional para empleados en condición de dependencia.

- El comprador deberá llenar los requisitos establecidos en la solicitud de crédito y en cualquier otro formulario de control que se le solicite.
- En compras al crédito el comprador deberá dar un anticipo en calidad de principal, entrada o enganche, equivalente al 20% del valor total a plazos del producto.
- El monto máximo de crédito a autorizar a un comprador será por Q.10,000.00
- El atraso en los pagos mensuales o cuotas niveladas por 3 o más meses, o su reincidencia, acarreará suspensión del contrato de compra por incumplimiento del mismo por parte del comprador, con lo cual se recogerá inmediatamente y de manera improrrogable, el artículo objeto de la transacción. Ésta disposición será obviada únicamente en aquellos casos en que las negociaciones con el comprador compensen la pérdida por la inversión realizada en él, previamente autorizada y sancionada por la Gerencia General, y aceptada de manera explícita, formal, principal y solemne por el comprador.
- La devolución de mercadería de cualquier tipo se hará sin la devolución del enganche o entrada, y/o de las cuotas pagadas, sin responsabilidad por parte de la empresa.
- No se harán entregas de mercadería en lugares de alto riesgo. Ésta deberá ser transportada a cuenta y riesgo del comprador.
- Para efectos de muestra de mercadería, los vendedores poseerán un catálogo ilustrado de los productos que se ofrecen con especificaciones de planes de crédito y de contado.
- Para otorgar crédito el monto de la compra deberá ser mayor a Q.1,000.00



- Los créditos se aprobarán en un máximo de 48 horas y un mínimo de 24 horas.
- Cualquier situación no contenida en las presentes políticas será resuelta bajo el criterio único de la Gerencia.

5.1.9 Productos que ofrece la empresa

La amplia gama de productos que Multihogar, S.A. ofrece está constituida por aquellos que poseen alta demanda debido a su uso indispensable o a su avance tecnológico en el hogar, de las mejores marcas y de la más confiable garantía, con lo cual busca dotar a los demandantes de productos innovadores y/o tradicionales con alto valor de uso y reducido valor de cambio. Entre estos productos están los siguientes grupos:

- Línea blanca
- Muebles para sala, cocina y dormitorio
- Artículos para la cocina
- Electrodomésticos

5.1.10 Método de aprovisionamiento de producto

Para llevar a cabo sus operaciones, la empresa se aprovisiona de un amplio stock de productos al por mayor, en intervalos periódicos de tiempo a través del sistema de punto de reorden. Los proveedores de tales productos han sido seleccionados de acuerdo a su experiencia, a las condiciones de compra y a los precios que ofrecen, que según comparaciones son de los más bajos y ventajosos del mercado. Estos son:

- **TRADE BUSINESS INC.:** Empresa importadora comercial que provee los productos que conforman la línea blanca y electrodomésticos de todo tipo (refrigeradoras, estufas, lavanderas, secadoras, hornos, televisores, radio grabadoras, equipo de sonido, licuadoras, batidoras, videograbadoras, planchas, cafeteras y otros).



- **Muebles la Económica:** Distribuidora fabricante que provee variedad de amueblados (de cocina, sala, comedor, oficina, dormitorio y otros) en diversos estilos y diseños, atendiendo pedidos especiales o particulares de los clientes.
- **VECESA:** Empresa que provee lotes al por mayor y menor de bicicletas de varios tamaños y modelos (tigrillo, formula 1, montañesa, MayaTour, BMX, otras) y una amplia variedad de accesorios (platos, aros, bocinas, luces, loderas, etc.).
- **Comercializadora del País:** Es la empresa encargada de proveer artículos varios para el hogar (aspiradoras, ollas de presión, vajillas, ventiladores, radio grabadoras, tv's blanco y negro, maquinas de coser y escribir, discman y walkman, colchas, estufas de mesa, etc.).

5.1.11 Situación Financiera de la empresa Multihogar

COMERCIALIZADORA MULTIHOOGAR, S.A.
 Estado de Resultados
 Del 01-Enero-2008 al 31-Diciembre-2008
 Cifras en Quetzales



Ventas Brutas	Q	1,469,344.88
Devoluciones y Rebajas sobre Ventas	Q	(12,586.00)
VENTA NETA	Q	1,456,758.88
COSTO DE VENTAS	Q	(762,038.93)
UTILIDAD BRUTA	Q	694,719.95
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de distribución	Q	(314,834.13)
Gastos de administración	Q	(273,937.34)
GANANCIA EN OPERACIÓN	Q	105,948.48
OTROS GASTOS Y/O PRODUCTOS		
Descuentos sobre Ventas	Q	(107,384.43)
Intereses Pagados	Q	(74,837.34)
TOTAL GASTOS	Q	(182,221.77)
UTILIDAD ANTES DE ISR	Q	(76,273.29)
ISR 31%	Q	(13,547.86)
RESERVA LEGAL	Q	-
PERDIDA DESPUES DE IMPUESTO	Q	(89,821.15)



COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.
 Estado de Situación General
 Al 31 de Diciembre 2008
 (Cifras en Quetzales)



ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	Q 959,499.25
Caja y Bancos	Q 117,693.25
Cuentas por cobrar	Q 302,457.24
Inventarios	Q 539,348.76
ACTIVOS NO CORRIENTES	Q 1,028,428.76
Edificios	Q 980,000.00
Maquinaria y equipo	Q 166,480.00
Vehiculos	Q 322,800.00
Mobiliario de oficina	Q 112,640.00
Equipo de cómputo	Q 36,200.00
(-) Depreciación acumulada	Q (589,691.24)
TOTAL DE ACTIVO	Q 1,987,928.01

PASIVO Y CAPITAL SOCIAL	
PASIVOS CORRIENTES	Q 184,981.19
Proveedores	Q 171,433.33
ISR por pagar	Q 13,547.86
PASIVOS NO CORRIENTES	Q 203,820.97
Préstamos Bancarios	Q 203,820.97
CAPITAL SOCIAL	Q 1,599,125.85
Capital Autorizado, suscrito y pagado	Q 1,600,000.00
Ganancia/Pérdida Acumulada	Q 88,947.00
Ganancia/Pérdida del Ejercicio	Q (89,821.15)
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	Q 1,987,928.01

5.1.12 Competidores

En cuanto a la competencia, según datos tomados del Directorio Nacional de Empresas y sus locales –DINEL-, elaborado por el banco de Guatemala y el Instituto Nacional de Estadística en el año 2007, en Villa Nueva operan 28 empresas comercializadoras de aparatos, artículos y equipos domésticos de todo tipo; 22 de ellas representan competencia efectiva debido a que se dedican exclusivamente a la venta de productos domésticos y según clasificación por amplitud de capital, tres de ellas son grandes empresas, una mediana empresa y las restantes pequeñas empresas.

Cinco empresas del total de 22 operan específicamente en el parque central de Villa Nueva, cercanas al local de Multihogar, S.A.: Elektra, que representa una de las más grandes captadores de demandantes del mercado, y 4 pequeñas empresas que son Muebles Galilea, Distribuidora Estefani, Muebles El Éxito y Mueblería Noemí respectivamente.



5.1.13 Ubicación de la empresa

El área donde Multihogar, S.A. se ha establecido para llevar a cabo sus operaciones se encuentra ubicada en la zona 1 y 4 del municipio de Villa Nueva (a un costado del parque central); y en la zona 5 de San Miguel Petapa.

ESTABLECIMIENTO	UBICACIÓN	ÁREA (Mts 2)
Sala de Ventas "El Tabacal"	Zona 4 de Villa Nueva	1,500 ms ²
Sala de Ventas "Los Eucaliptos"	Zona 5 de San Miguel Petapa	1,600 ms ²
Almacén de Productos	Zona 1 de Villa Nueva	1,600 ms ²

Los tres establecimientos que cuentan con servicios básicos (agua, energía eléctrica, teléfono), amplia infraestructura, (segundo nivel, oficinas, baños, área de bodega, garaje, parqueo y alarma de seguridad). Estas zonas representan el principal mercado comercial de dicho municipio con un número aceptable de establecimientos comerciales de diversa índole.

5.1.14 Objetivos de la empresa

a) Generales

- Incrementar su porcentaje de participación en el mercado local villanovano por medio del mejoramiento continuo del servicio y sus procesos.
- Ampliar la cartera de clientes e introducir productos nuevos que sean requeridos por los clientes.

b) Específicos

- Obtener una mayor posición competitiva en el mercado
- Incrementar el volumen de ventas a través de mejor y mayor publicidad
- Mejorar los procesos de venta y distribución
- Comercializar productos domésticos de la más alta calidad
- Capacitar constantemente al personal en la realización de sus tareas
- Apertura nuevas sucursales de la empresa en municipios aledaños



5.1.15 Áreas Críticas o Débiles a Auditar

Según lo solicitado por el Gerente General de Multihogar, S.A., de acuerdo a los problemas recientes de gestión, el área a auditar comprenderá la administración de inventarios, desde su compra, recepción hasta el almacenamiento respectivo. Al finalizar la auditoría, se emitirá un informe de hallazgos y evidencias que permita mejorar la gestión de dichas áreas dentro de la empresa.

5.2 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

El presente trabajo de auditoría surge luego del contacto que se estableció con el Gerente General de la empresa Multihogar, a quien luego de entrevistar acerca de los distintos problemas de control que atraviesa su organización, se le propuso el presente estudio como una forma de mejorar su gestión directiva, a través del examen detallado de los aspectos relacionados con la administración de inventarios y almacenamiento de los distintos productos que la empresa comercializa, para identificar las operaciones o actividades inefectivas, antieconómicas o ineficientes, concebidas estas como el hallazgo de la auditoría que representa una operación o actividad afectada negativamente o lesionada en la eficiencia, eficacia y economía.

Con este propósito, la ejecución de la auditoría se planificó a través de los lineamientos que se describen en los Boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, cuyos requerimientos fueron cubiertos según las necesidades y particularidades de la empresa Multihogar.

La metodología utilizada incluye las fases de estudio preliminar, análisis e investigación, así como de presentación del informe. Para cada una de estas fases se desarrollan los papeles de trabajo y las cédulas de soporte correspondientes, que fundamentan los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la presente auditoría.



5.2.1 Índice de los Papeles de Trabajo

A continuación se incluye el índice de los papeles de trabajo realizados para el estudio; posteriormente se analizan y consolidan en cédulas narrativas de hallazgos.

AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO		 R & A REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.		
ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO		
REF.	CONTENIDO	PÁGINA
ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA		
A-1	Memorándum de Planificación	089
AA	Programa de Ejecución de la Auditoría Operacional de Inventarios	092
AAa	Cédula de Marcas de Auditoría	095
FASE I: FAMILIARIZACIÓN		
AB	Programa Especifico de la Fase I	096
AB-1	Cédula Sumaria de Recopilación de Información	098
AB-2	Calendario de Entrevistas (2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5)	099
FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS		
AC	Programa General de la Fase II	106
AC-1	Análisis de Antecedentes de la Empresa	108
AC-2	Análisis de la Planificación Estratégica	109
AC-3	Organización Interna para la Administración de Inventarios	110
	AC-3-1 - Flujograma del Proceso Administrativo de Inventario	113
	AC-3-2 - Flujograma del Proceso Administrativo de Inventario Propuesto	115
AC-4	Análisis del Marco Legal de la Empresa	116
AC-5	Cédula Analítica de Recopilación de Información	117
	AC-5-1 – Cédula Analítica Proceso de Recepción de Mercaderías Actual	119
	AC-5-2 - Cédula Analítica Proceso de Recepción de Mercaderías Propuesto	120
	AC-5-3 – Cédula Analítica Proceso de Almacenaje Actual	121
	AC-5-4 - Cédula Analítica Proceso de Almacenaje Propuesto	122
	AC-5-5 - Cédula Analítica de Despacho Actual	123
	AC-5-6 - Cédula Analítica de Despacho Propuesto	124
AC-6	Árbol de Misión, Objetivos y Actividades Relevantes	125
AC-7	Razones Financieras Relevantes	126
AC-8	Análisis de los Registros de Inventario: Método ABC	130
AC-9	Análisis de la Toma Física de Inventarios	132



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO	
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.	
ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO	
AC-10	Análisis del Punto de Re-orden 135
AC-11	Cuestionarios de Evaluación de Control Interno 136
AC-12	Evaluación de Control Interno de Inventarios 139
AC-13	Análisis de riesgos del Proceso de Inventario y Almacenamiento 141
FASE III: DIAGNÓSTICO	
AD	Programa General de la Fase III 144
AD-1	Cédula centralizadora de Hallazgos 146
AD-2	Cédula Resumen – Eficiencias de Procesos 148
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	
	Informe de Auditoría operacional de inventarios 152

PREPARADO POR: Jonathan Alexander Reyes
Responsable de Auditoría

5.2.2 Carta de Compromiso y Memorándum para la Ejecución de la Auditoría

La ejecución de la auditoría requiere una planificación cuidadosa que permita cumplir con éxito la evaluación de las áreas críticas de la empresa Multihogar, de tal forma que se pueda contribuir al mejoramiento de la gestión de sus inventarios y el correspondiente almacenamiento. Este plan previo a la ejecución debe incluir objetivos, responsables, programación, así como detallar la información clave a utilizar, y el resultado final de la auditoría.

El memorándum para la presente auditoría se elabora considerando la metodología de auditoría operacional y las fases correspondientes para su ejecución. Previo a su presentación, se incluye también la carta compromiso del equipo de auditores para la realización del trabajo en la empresa Multihogar, S.A.



CARTA DE COMPROMISO DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Guatemala, agosto del 2008

Gerente General

Empresa Multihogar, S.A.

Usted nos ha solicitado que auditemos la administración de inventarios y almacenamiento de su empresa para el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del año 2008. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso.

Efectuaremos nuestra auditoría de acuerdo con boletines de auditoría operacional y Normas Internacionales de Auditoría. Dichas boletines y Nias requieren que planeemos y desempeñemos la auditoría para obtener una certeza razonable sobre si las áreas en evaluación están libres de errores, omisiones o cualquier otra situación que afecte su eficiencia, eficacia y economía.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema operacional y de control interno, hay un riesgo inevitable de que aún algunas representaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser descubiertas.

Al finalizar la auditoría, se emitirá un informe dirigido a los directivos de las áreas involucradas en cual contendrá los hallazgos y sus respectivas recomendaciones que permita mejorar la gestión de las áreas auditadas dentro de la empresa. En nuestro informe sobre el área de inventarios y almacenamiento, esperamos proporcionarle aspectos referentes a cualesquiera debilidades sustanciales en los sistemas de control interno que sean detectados por nuestro equipo como una forma de mejorar la gestión directiva.

Le recordamos que la responsabilidad de los procesos aplicados en la gestión del inventario y almacenamiento, corresponde a la administración de la empresa. Esto incluye el registro y control adecuado de las recepciones de producto, inventario, costo, almacenamiento y despacho, así como la aplicación de políticas de manejo y la salvaguarda de dichos activos de la empresa.

Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría del área de inventarios y almacenamiento.

Lic. Rubén Acajabón Pérez
Socio Director

Reyes, Acajabon & Asociados Consultores

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.**

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Jonathan Reyes**Tiempo Previsto:** 6 Horas

PT #	A-1	Fecha:
Hecho por:	JR	20-jul-08
Revisado por:	RA	30-jul-08

INTRODUCCIÓN:

Este memorándum se elabora como parte de la planificación de la auditoría operacional al área de administración de inventarios y almacenamiento en la empresa Multihogar, como una forma de clarificar las actividades que se deberán realizar, los responsables, tiempos, áreas específicas a evaluar, información a recopilar y otros aspectos relevantes.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:

En su calidad de evaluador objetivos, crítico y constructivo, de los aspectos relacionados con el negocio de las empresas, el Contador Público y Auditor cumple un papel importante para el alcance de los siguientes objetivos:

- Contribuir al mejoramiento de la gestión directiva de la empresa Multihogar, a través del examen detallado de los aspectos relacionados con el área de inventarios y almacenamiento de los distintos productos que la empresa comercializa
- Identificar las operaciones o actividades inefectivas, antieconómicas o ineficientes, concebidas estas como el hallazgo de la auditoría que representa una operación o actividad afectada negativamente o lesionada en la eficacia, economía o eficiencia dentro de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de políticas y normas de control interno dentro de la empresa Multihogar, para asegurar que las áreas de administración de inventarios y almacenamiento de mercaderías, contribuyen al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

INFORMACIÓN BÁSICA PARA LA AUDITORÍA:**a) PUESTOS CLAVE DE LA EMPRESA**

Gerente General y Representante Legal

P.C. Candelario Ramírez

Contador General

P.C. Carlos Ayala

Encargado de Compras

P.C. Augusto Pocop

Encargado de Almacén

Mario Solórzano

Encargados de Sala de Ventas

Mynor Quinac; José Luis González

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.**

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Jonathan Reyes**Tiempo Previsto:** 6 Horas

PT #	A-1	Fecha:
Hecho por:	JR	20-jul-08
Revisado por:	RA	30-jul-08

b) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Cierre Fiscal	31 de Diciembre 2008
Período a Revisar	01 de Enero al 31 de Diciembre 2008
Conteo de Inventario	02 de Enero de 2009
Visita Exploratoria	01 de Julio del 2008
Entrega del Informe	15 de Marzo de 2009

c) GENERALIDADES Y OPERACIONES:

La empresa se dedica a la comercialización de productos diversos para el hogar, en el territorio de Guatemala. Su capital es nacional; fue fundada en el año de 1992; tiene personería jurídica (sociedad anónima); se encuentra ubicada en el municipio de Villa Nueva. Su método de valuación de inventarios es por costo promedio; los ingresos por ventas se registran considerando el principio de lo devengado.

d) CONTROL INTERNO:

La empresa tiene establecidos distintos controles para sus actividades de compra, venta y cobros. La supervisión es ejercida por los jefes de Departamento según las revisiones semanales que se realizan para darle seguimiento a los negocios en cada área. El control interno será evaluado para verificar cualquier desviación a las políticas o criterios en coherencia con las operaciones de gestión inventarios y su almacenamiento de mercaderías.

TRABAJO A REALIZAR:

El trabajo de auditoría en la empresa Multihogar se apoyará en la metodología de auditoría operacional, papeles de trabajo, guías de revisión, cuestionarios y entrevistas. Las áreas a evaluar son las siguientes:

- Procedimientos operacionales relacionados con inventarios
- El método de costo promedio para la valuación de inventarios
- Conteo físico de inventarios de mercaderías
- Proceso de compras de mercaderías, punto de reorden, cotizaciones y órdenes de compra
- Almacenamiento de mercaderías, clasificación, registro, disposición, despacho y reparto
- Cualquier otro procedimiento relacionado con inventarios y almacenamiento de mercaderías

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOJAR, S.A.**

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Jonathan Reyes**Tiempo Previsto:** 6 Horas

PT #	A-1	Fecha:
Hecho por:	JR	20-jul-08
Revisado por:	RA	30-jul-08

INFORME A PRESENTAR:

Como resultado de la auditoría se presentará un informe escrito dirigido al Gerente General y personal involucrado, el cual incluirá los hallazgos, recomendaciones y comentarios pertinentes que sean útiles para mejorar la gestión de los inventarios y almacenamiento de mercaderías dentro de la empresa.

EQUIPO RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA:

El trabajo tanto de campo como de gabinete, incluyendo todas y cada una de sus fases, estará a cargo de un equipo de auditores que realizará todas las actividades incluidas en la metodología, clasificará y analizará la información; elaborará los papeles de trabajo necesarios, y presentará el informe de los principales hallazgos de la auditoría. El equipo está conformado de la siguiente forma:

PUESTO QUE OCUPA

Jefe del Equipo de Auditoría
Encargado de Auditoría
Encargado de Auditoría
Asistente de Auditoría
Asistente de Auditoría

NOMBRE

Lic. Rubén Acajabón Pérez
Lic. Jonathan Alexander Reyes
Lic. Germán Salomón López
Lic. Mynor Enrique Morataya
Licda. Claudia Lucrecia Ramos

Preparado por: Jonathan Alexander Reyes**Fecha:** 25-Jul-08**Revisado por:** Rubén Acajabón**Fecha:** 30-Jul-08**Enterado:** Germán Salomón López**Fecha:** 10-Ago-08**Enterado:** Mynor Enrique Morataya**Fecha:** 13-Ago-08**Enterada:** Claudia Lucrecia Ramos**Fecha:** 13-Ago-08

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOOGAR, S.A.**

PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Jonathan Reyes**Tiempo Previsto:** 4 Horas

PTT:	AA	Fecha:
Hecho por:	JR	20-jul-08
Revisado por:	RA	30-jul-08

GENERALIDADES DE LA EMPRESA:

MULTIHOOGAR, S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de productos para el hogar. Se encuentra ubicada en la 6ª. Calle 4-71 Zona 1, Villa Nueva. Inicia operaciones en el año de 1992, y desde entonces se ha expandido en la compra y venta de productos al mercado local de Villa Nueva y áreas aledañas.

El giro de negocio de la empresa es la compra-venta de productos a clientes específicos, para lo cual posee personería jurídica propia, regulada por el Código de Comercio y demás leyes aplicables a este tipo de empresas.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:

a) GENERALES

- Realizar una evaluación de la administración de inventarios y almacenamiento en la empresa Multihogar, para encontrar áreas deficientes que obstaculicen el logro de los objetivos de la empresa, y emitir recomendaciones que permitan mejorar este proceso dentro de la empresa.

b) ESPECÍFICOS

- Realizar un plan de ejecución de auditoría dirigido al estudio del área de inventarios y almacenamiento de la empresa Multihogar, S.A.
- Identificar hallazgos y evidencias de hechos económicos que estén afectando el giro normal de negocios de la empresa, en lo relacionado a la administración de inventarios y almacenamiento.
- Evaluar de forma detallada, las actividades de compras, recepción, almacenamiento, disposición y despacho de inventarios.
- Verificar el cumplimiento de políticas y normas de control interno dentro de la empresa Multihogar, para asegurar que las áreas de administración de inventarios y almacenamiento de mercaderías, contribuyen al logro de los objetivos establecidos por la empresa.
- Elaborar un informe de auditoría operacional que muestre los hallazgos y recomendaciones resultantes de la evaluación realizada.

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOJAR, S.A.**

PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Jonathan Reyes**Tiempo Previsto:** 4 Horas

PTT:	AA	Fecha:
Hecho por:	JR	20-jul-08
Revisado por:	RA	30-jul-08

ALCANCE DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL:

Para la presente auditoría, el alcance está definido de tal forma que incluya la evaluación de los controles internos administrativos relativos a las áreas de inventarios y almacenamiento de mercaderías. El alcance se detalla a continuación:

PASO 1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	Horas Est.	Horas Real	REF	Se Realizó	Fecha
	<p>FAMILIARIZACIÓN</p> <p>D) Estudio Ambiental Solicite información para establecer y valorar la rotación de inventarios, razones financieras, estructura organizacional, procedimientos y políticas operacionales, verifique y recopile información sobre reglamentación y leyes aplicables; así como en la medida de lo posible solicite información sobre la competencia.</p> <p>E) Estudio de la Gestión Administrativa Obtenga información sobre los órganos de planeación, organización, dirección y control de la empresa objeto de estudio.</p> <p>F) Visitas y Entrevistas Observe cada proceso relacionado con la administración de inventarios, entreviste a los involucrados.</p>	30	35	AB	SI	15/09/08
PASO 2	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	Horas Est.	Horas Real	REF	Se Realizó	Fecha
	<p>INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS</p> <p>D) Entrevistas Efectué cuestionarios, entrevistas tanto a nivel ejecutivo como operacional para obtener información de políticas y procedimientos.</p> <p>E) Evaluación de la Gestión Administrativa De la información obtenida en la fase anterior verifique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El grado de efectividad para anticipar los problemas que emplea la administración. • La estructura organizacional para establecer si son claras las 	45	33	AC	SI	15/09/08



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO						
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOJAR, S.A.						
PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL						
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008						
Auditor Responsable:	Jonathan Reyes	PTT:	AA	Fecha:		
Tiempo Previsto:	4 Horas	Hecho por:	JR	20-jul-08		
		Revisado por:	RA	30-jul-08		
	<p>líneas de mando, autorización y responsabilidad de cada área.</p> <ul style="list-style-type: none"> La calidad de información y oportunidad con que la administración cuenta para la toma de decisiones. Compare los procedimientos y políticas con lo ejecutado. <p>F) Examen de Documentación Efectúe el examen a la documentación obtenida para identificar Hallazgos de Auditoría Operacional.</p>					
PASO 3	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	Horas Est.	Horas Real	REF	Se Realizó	Fecha
	<p>DIAGNÓSTICO</p> <p>C) Fase Creativa</p> <ul style="list-style-type: none"> Establezca estrategias administrativas convenientes para los HAO Establezca prioridad a los hallazgos de auditoría operacional <p>D) Revisión de Hallazgos</p> <ul style="list-style-type: none"> Compare esquema con modelo existente y asegure la importancia de la sugerencia Liste las diferencias encontradas de la comparación anterior. Ratifique los hallazgos, comentándolos con las personas directamente involucradas. Asegúrese que son problemas cuya solución es factible. 	80	89	AD	SI	20/10/08
PASO 4	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	Horas Est.	Horas Real	REF	Se Realizó	Fecha
	<p>INFORME DE AUDITORÍA Elaborar el Borrador del Informe de la Auditoría, presentarlo a discusión con el personal involucrado. Posteriormente elaborar el informe final a presentar a la Gerencia General.</p>	20	35		SI	15/04/09
	TOTALES	175	193			

ELABORADO POR: _____ **JONATHAN REYES**
REVISADO POR: _____ **RUBÉN ACAJABÓN PÉREZ**



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO											
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOOGAR, S.A.											
CÉDULA DE MARCAS											
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008											
Auditor Responsable: Jonathan Reyes	<table border="1"> <tr> <td>PT:</td> <td>AAa</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td>Hecho por:</td> <td>M.M</td> <td>20-jul-08</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>R.A</td> <td>30-jul-08</td> </tr> </table>	PT:	AAa	Fecha:	Hecho por:	M.M	20-jul-08	Revisado por:	R.A	30-jul-08	
PT:	AAa	Fecha:									
Hecho por:	M.M	20-jul-08									
Revisado por:	R.A	30-jul-08									
DESCRIPCIÓN		MARCA									
Se realizó toma física de inventarios		◇									
Suma vertical de los datos de la columna		+									
Suma horizontal de los datos de la fila		○									
Saldo confirmado en libros		⊕									
Proceso evaluado		⌋									
Conteo verificado		≠									
Proceso verificado con repercusión económica		✓									
Confrontado contra Documento Original		⊘									
Observado físicamente		OBS									
eficiencia inspeccionada		☀									
Enlace de operación		&									
Totalizado		Σ									
Eficacia examinada		©									
Proceso inspeccionado		¥									
Hallazgo de auditoría operacional		HAO									

ELABORADO POR: _____ MYNOR MORATAYA



5.2.3 Desarrollo de la Fase de Familiarización

Esta fase tiene como objetivo que el auditor se familiarice tanto con la estructura de negocios de la empresa, como con las áreas en las cuales se enfocará la auditoría, a través del estudio ambiental de la organización, de su gestión administrativa y de una visita programada a las instalaciones, para observar el desarrollo de las operaciones.

AUDITORÍA OPERACIONAL			
DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO			
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.			
PROGRAMA ESPECÍFICO DE LA FASE I: FAMILIARIZACIÓN			
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008			
Auditor Responsable:	Jonathan Reyes	PT:	AB
Tiempo Previsto:	4 Horas	Hecho por:	JR
		Revisado por:	RA
		Fecha:	20-jul-08
			30-jul-08
PROCEDIMIENTOS BÁSICOS		Ref. P/T	Ejec. Por
2.1 Preparar un calendario para entrevistar al Gerente General de la empresa y al personal operativo clave en los procesos de administración de inventarios y almacenamiento, con el propósito de explicar los objetivos de la auditoría a realizar, identificar y solicitar información adicional a la ya identificada en la elaboración de los Términos de Referencia y que no se encuentre en los archivos de la empresa.		AB-2	JR
2.2 Recopilar información escrita sobre: <ul style="list-style-type: none"> a. Antecedentes b. Marco legal c. Organización d. Operaciones, Proyectos y Programas e. Razones Financieras f. Control g. Información Adicional 		AB-1	JR
2.3 Obtener información verbal sobre aquellos aspectos para los cuales no exista información escrita, con el apoyo de un calendario de entrevistas que cuente con la aprobación de la Gerencia General.		AB-2	JR



<p>2.4 Visitar las instalaciones de la empresa para establecer con claridad la ubicación y envergadura de sus instalaciones, anotando la respectiva dirección. Realizar una presentación formal con los responsables de cada área de la empresa y explicar el enfoque de mejoría de gestión que persigue la presente auditoría. Este programa debe servir como una constancia escrita de la visita que se realice.</p>	<p>AB-2</p>	<p>JR</p>
<p>2.5 Clasificar la información recopilada según los aspectos mencionados en el numeral 2.2. Para cada aspecto es necesario referenciar cada uno de los documentos de la información obtenida con una relación sumaria del respectivo aspecto, elaborando una cédula para cada aspecto obtenido</p>	<p>AB-1</p>	<p>JR</p>

REVISADO POR: _____ LIC. RUBÉN ACAJABÓN
TIEMPO TOTAL EMPLEADO: _____ 19 HORAS
FECHA DE FINALIZACIÓN: _____ 27-AGO-2008



AUDITORÍA OPERACIONAL		<div style="font-size: 2em; font-weight: bold; letter-spacing: 0.5em;">R & A</div> REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS	
DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO			
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.			
CÉDULA SUMARIA PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN			
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008			
Auditor Responsable: Jonathan Reyes	PT:	AB-1	Fecha:
Tiempo Previsto: 4 Horas	Hecho por:	JR	20-jul-08
	Revisado por:	RA	30-jul-08
DESCRIPCIÓN	Referencia	Fecha	Horas
Generalidades de la Empresa* ⊘	Numeral 5.1	10-Ago-08	4
Antecedentes de la Organización*	Numeral 5.1.1	10-Ago-08	3
Organización Administrativa*	Numeral 5.1.6	10-Ago-08	1
Marco Legal*	Numeral 5.1.4	10-Ago-08	1
Misión y Visión de la Empresa*	Numeral 5.1.2	10-Ago-08	1
Objetivos de la Entidad*	Numeral 5.1.14	10-Ago-08	1
Funciones de la Empresa*	Numeral 5.1.5	10-Ago-08	1
Productos que ofrece la Empresa* ⊘	Numeral 5.1.9	10-Ago-08	1
Competidores*	Numeral 5.1.12	10-Ago-08	2
Ubicación de la Empresa*	Numeral 5.1.12	10-Ago-08	1
Calendario de Entrevistas	AB-2	26-Ago-08	6
TOTAL Tiempo Dedicado a Esta Fase			Σ12
CONCLUSIONES:			
* Para estos aspectos consultar los numerales correspondientes incluidos en la parte inicial del caso práctico, los cuales se obtuvieron a través de la obtención de la documentación de la empresa y entrevistas a directivos.			

REVISADO POR: LIC. RUBÉN ACAJABÓN

TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 28 HORAS

FECHA DE FINALIZACIÓN: 10-AGO-2008



AUDITORÍA OPERACIONAL
DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS

CALENDARIO DE ENTREVISTAS

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

Auditor Responsable: Jonathan Reyes

Tiempo Previsto: 4 Horas

PT:	AB-2	Fecha:
Hecho por:	JR	20-jul-08
Revisado por:	RA	30-jul-08

ENTREVISTAS A REALIZAR	Fecha Programada	Fecha de Realizada	Referencia
1. Entrevista con el Gerente General	26-Ago-08	26-Ago-08	AB-2.1
2. Entrevista con el Contador General	26-Ago-08	26-Ago-08	AB-2.2
3. Entrevista con el Encargado de Compras	27-Ago-08	28-Ago-08	AB-2.3
4. Entrevista con el Encargado de Almacén	27-Ago-08	28-Ago-08	AB-2.4
5. Entrevista con el Encargado de Bodega	28-Ago-08	29-Ago-08	AB-2.5

VISITAS A REALIZAR	Fecha
a) Primera Visita	
Trasladar al personal de la empresa, el objetivo de la auditoría, así como solicitar información para la elaboración del programa de auditoría operacional.	25-Jul-08
b) Segunda Visita	
Ejecución de la auditoría de forma preliminar, a través de la aplicación de cuestionarios de evaluación de las áreas de inventarios y almacenamiento.	25-Ago-08 al 25-Sep-08
c) Tercera Visita	
Ejecución de la auditoría operacional en su fase final.	10-Nov-08
d) Cuarta Visita	
Discusión de resultados y presentación del informe final de la auditoría operacional.	12-Mar-09

OBSERVACIONES:

La Gerencia General de la empresa avaló este calendario de entrevistas y de visitas, según la propuesta que se le presentó previamente.

REVISADO POR: LIC. RUBÉN ACAJABÓN

TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 6 HORAS

FECHA DE FINALIZACIÓN: 26-AGO-2008



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A. ENTREVISTAS Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008	 REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS									
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">PT:</td> <td style="width: 33%;">AB-2.1</td> <td style="width: 33%;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td>Hecho por:</td> <td>JR</td> <td>20-jul-08</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>RA</td> <td>30-jul-08</td> </tr> </table>	PT:	AB-2.1	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
PT:	AB-2.1	Fecha:								
Hecho por:	JR	20-jul-08								
Revisado por:	RA	30-jul-08								
Entrevista Realizada a: P.C. CANDELARIO QUINAC Puesto: GERENTE GENERAL (Representante Legal)										
Propósito o Finalidad del Puesto: Es responsable de la administración general de la empresa sobre la base de los acuerdos y reglamentos internos de la misma.										
Objetivos del Puesto: <ul style="list-style-type: none"> Lograr el cumplimiento de la misión empresarial con exactitud y eficiencia. Concretar las metas establecidas en los planes y programas de la empresa. Crear y mantener un medio ambiente interno propicio para el trabajo en equipo y logro de los objetivos. Maximizar las utilidades de la empresa, velando porque éstas se mantengan dentro de los límites proyectados. 										
Principales Funciones: <ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades generales de la empresa. Coordinar con los Jefes de Departamentos las actividades a desarrollar periódicamente. Diseñar, desarrollar y supervisar el cumplimiento de las normas y de las políticas de la empresa. Mantener estrecha relación con el personal subalterno y fomentar que dicha relación sea de beneficio constante para la empresa. Mantener vigilancia sobre los resultados financieros de la empresa, dictando las normas para el cumplimiento de las metas organizacionales 										
Firma del Entrevistado: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/>										
OBSERVACIONES: El Gerente General es el accionista mayoritario de la empresa Multihogar, con el 80% de las acciones.										

TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 2 HORAS

FECHA DE FINALIZACIÓN: 26-AGO-2008



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A. ENTREVISTAS Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008										
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">PT:</td> <td style="padding: 2px;">AB-2.2</td> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Hecho por:</td> <td style="padding: 2px;">JR</td> <td style="padding: 2px;">20-jul-08</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por:</td> <td style="padding: 2px;">RA</td> <td style="padding: 2px;">30-jul-08</td> </tr> </table>	PT:	AB-2.2	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
PT:	AB-2.2	Fecha:								
Hecho por:	JR	20-jul-08								
Revisado por:	RA	30-jul-08								
Entrevista Realizada a: P.C. CARLOS AYALA Puesto: CONTADOR GENERAL Finalidad del Puesto: Es responsable del control y registro de todas las operaciones contables de movimientos financieros y fiscales de la empresa. Principales Funciones que Realiza: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar y efectuar los registros de los movimientos financieros de la empresa, tales como pago de sueldos, compras, gastos de operación, ventas y otros. • Efectuar los procesos de compra de mercadería a nivel local e internacional mediante los procedimientos establecidos, y con apego a las normas vigentes para dicho efecto. • Establecer los niveles óptimos de los inventarios de mercadería con base en el comportamiento de la demanda y los períodos de entrega por parte de los proveedores. • Crear y mantener los ambientes necesarios para el resguardo seguro y apropiado de la mercadería, procurando su buena conservación • Elaborar registros detallados de compras y recepciones. 										
Procedimientos: Control Interno: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar y efectuar los registros de los movimientos financieros de la empresa, tales como pago de sueldos, compras, gastos de operación, distribución y otros. 										
Firma del Entrevistado: <hr style="width: 40%; margin-left: 0;"/>										

TIEMPO TOTAL EMPLEADO:	1 HORA
FECHA DE FINALIZACIÓN:	26-AGO-2008



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A. ENTREVISTAS Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008										
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">PT:</td> <td style="padding: 2px;">AB-2.3</td> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Hecho por:</td> <td style="padding: 2px;">JR</td> <td style="padding: 2px;">20-jul-08</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por:</td> <td style="padding: 2px;">RA</td> <td style="padding: 2px;">30-jul-08</td> </tr> </table>	PT:	AB-2.3	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
PT:	AB-2.3	Fecha:								
Hecho por:	JR	20-jul-08								
Revisado por:	RA	30-jul-08								
Entrevista Realizada a: P.C. AUGUSTO POCOP Puesto: ENCARGADO DE COMPRAS Propósito o Finalidad del Puesto: Realizar las compras de productos del portafolio que ofrece la empresa, para cumplir con las demandas del área de ventas en calidad y cantidad. Principales Funciones que Realiza: <ul style="list-style-type: none"> Planificar las compras de productos, a partir de las ventas previstas o negociadas y el establecimiento de mínimos y máximos en el almacén. Seleccionar a proveedores y negociar condiciones de compra según las necesidades internas. Colocar los pedidos para mantener los niveles óptimos de inventario que aseguren la disponibilidad de productos para la venta a los clientes. Controlar las compras a través de procedimientos y documentación específica, que avalen las recepciones y los gastos logísticos de compras. Encargarse de las inversiones en inventarios y reducir las pérdidas y costos al mínimo. Administrar las relaciones con proveedores. 										
Firma del Entrevistado: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; width: 40%; margin-left: 0;"/>										

TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 1 HORA
FECHA DE FINALIZACIÓN: 27-AGO-2008



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A. ENTREVISTAS Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008	R & A REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS									
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Código:</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">AB-2.4</td> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Hecho por:</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">JR</td> <td style="padding: 2px;">20-jul-08</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por:</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">RA</td> <td style="padding: 2px;">30-jul-08</td> </tr> </table>	Código:	AB-2.4	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
Código:	AB-2.4	Fecha:								
Hecho por:	JR	20-jul-08								
Revisado por:	RA	30-jul-08								
Entrevista Realizada a: MARIO SOLÓRZANO Puesto: ENCARGADO DE ALMACÉN Propósito Principal: La ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se reciben hasta que se despachan. Principales Funciones que Realiza: <ul style="list-style-type: none"> Control de la exactitud de las existencias de productos en el almacén. Mantenimiento de la seguridad en el almacén para evitar robos o pérdidas similares. Conservación de los productos y reposición oportuna según las necesidades de ventas Mantener condiciones óptimas de almacenamiento para evitar incendios y deterioros. Regular el acceso a las personas al almacén según sea estrictamente necesario. Proveer información oportuna sobre las existencias reales de productos. Administrar los inventarios de productos, tanto en su disposición física, salidas y condiciones, como también en lo relativo a conteos físicos de inventarios. Procedimiento para el Conteo Físico del Inventario (según el paso secuencial actual): <ul style="list-style-type: none"> Determinar el día de conteo y sus respectivos horarios. Elaborar calendario de conteo. Comprobar que no interrumpan los días festivos, horarios de mantenimiento, cambios de turno, etc. Ubicar todas las instalaciones en donde se encuentre producto. Nombrar un Supervisor del área de Contabilidad como encargado del inventario y hacerle saber a todos quien es el responsable. Definir el equipo participante, determinando las parejas para contar artículos específicos. Distribuir la siguiente papelería: Listados manuales con los artículos, clasificados por orden, tablas de apoyo, lápices, borrador, calculadora de bolsillo, maskin tape, marcadores. Repartir el trabajo entre cada pareja, distribuyendo equitativamente la carga. Una vez contado, tener la seguridad de que cada grupo no va a repetir el conteo porque inmediatamente puede iniciar atrás de ellos, la entrada y salida de mercancía. Control Interno: <ul style="list-style-type: none"> Acomodar los artículos a contar. Lograr que el conteo se realice ágil, confiable y seguro. Los artículos iguales deben estar en un mismo sitio. Comprobar el acomodo, orden distribución, pasillos, flujo del conteo, necesidades para el conteo: Llaves de acceso, Horario y asistencia del personal del almacén. 										



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A. ENTREVISTAS Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008										
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Código:</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">AB-2.4</td> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Hecho por:</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">JR</td> <td style="padding: 2px;">20-jul-08</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por:</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">RA</td> <td style="padding: 2px;">30-jul-08</td> </tr> </table>	Código:	AB-2.4	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
Código:	AB-2.4	Fecha:								
Hecho por:	JR	20-jul-08								
Revisado por:	RA	30-jul-08								
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las mercancías en tránsito de compra y de venta. Separar mercancía facturada no entregada. Identificar mercancía recibida, no registrada. El día del conteo deben estar registradas todas las entradas y salidas de Almacén, previas al conteo. Efectuar antes del inicio un corte de formas, guardando fotocopia de la siguiente forma en blanco (no utilizada). Comprobando que el último movimiento fue registrado en almacén. Facturas, Entradas, Salidas, Pedidos, Informes de Mercancía en Tránsito. Marcar previo al conteo, áreas que correspondan a cada pareja, con claves que determinan los grupos de trabajo, separadas por grupos de artículos de tal manera que no se invadan los territorios de cada uno. Verificar la autenticidad del producto: Que sea el producto que se menciona y que esté debidamente y en su totalidad (especialmente cuando está cerrado, cubierto o empacado). Marcar cada área que haya sido contada (anaquel, pared, piso, etc. con etiquetas, maskin tape, marcador, pintura, etc.) para no repetir el conteo. 										
Firma del Entrevistado: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"/>										
CONCLUSIONES: El procedimiento de conteo físico de inventario no está debidamente escrito. El mismo se obtuvo de una hoja manuscrita, según se han realizado los conteos anteriores. HAO Las normas de control interno para el conteo de inventarios tampoco se encuentran documentadas HAO . Las funciones de conteo físico no están incluidas en el Manual de Puestos, como tampoco se encuentra documentado el procedimiento de conteo en el Manual de Normas y Procedimientos de la empresa. HAO AD-1										
										
TIEMPO TOTAL EMPLEADO: <u>1 HORA</u> FECHA DE FINALIZACIÓN: <u>27-AGO-2008</u>										



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A. ENTREVISTAS Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008										
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">PT:</td> <td style="padding: 2px;">AB-2.5</td> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Hecho por:</td> <td style="padding: 2px;">JR</td> <td style="padding: 2px;">20-jul-08</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por:</td> <td style="padding: 2px;">RA</td> <td style="padding: 2px;">30-jul-08</td> </tr> </table>	PT:	AB-2.5	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
PT:	AB-2.5	Fecha:								
Hecho por:	JR	20-jul-08								
Revisado por:	RA	30-jul-08								
Entrevista Realizada a: MYNOR QUINAC; JOSÉ GONZALEZ Puesto: ENCARGADOS DE SALA DE VENTAS Finalidad del Puesto: Es un puesto técnico que consiste en vender al detalle ofreciendo los productos a los clientes en sus negocios o residencias por medio de catálogos de muestra. Implica la organización de rutas y la elaboración de estrategias de ventas.										
Principales Funciones que Realiza: <ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes mensuales del estado general de ventas y presentarlos al Jefe de Ventas Revisar periódicamente los registros y sistemas de ventas Planear totalmente el desempeño de su trabajo Solicitar la mercadería requerida al jefe de ventas Elaborar reportes de las ventas diarias Coordinar las operaciones de ventas Elaborar planes mensuales de trabajo Controlar las ventas emitidas al crédito y al contado Cumplir mensualmente con las metas de ventas establecidas 										
Procedimientos: Venta de Mercaderías, Cobro y Distribución de Facturas <ul style="list-style-type: none"> Todo vendedor para elaborar un pedido debe realizarlo en original y copia para su trámite. Sin estos documentos no se procederá a la venta, por ser registro de prueba de toda acción. La persona encargada de verificación, deberá trasladarse a bodega para corroborar existencia física y código respectivo de la mercadería. El cliente realiza el pago en la caja. Si el mismo es con cheque, se visa en bancos o por medio del Departamento de Créditos, de donde se emitirá la respectiva autorización 										
Firma del Entrevistado: <hr style="width: 50%; margin-left: 0;"/>										
CONCLUSIÓN: Los dos encargados de tiendas ejecutan las mismas funciones los procedimientos aplica a ambos HAO AD-1										

TIEMPO TOTAL EMPLEADO:

1 HORA

FECHA DE FINALIZACIÓN:

28-AGO-2008



5.2.4 Desarrollo de la Fase de Investigación y Análisis

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la administración de inventarios y almacenamiento de la empresa Multihogar, S.A. Para el efecto se realizarán distintas pruebas de evaluación, con el auxilio de técnicas como las entrevistas, evaluación de la gestión y control interno, así como del examen meticuloso de la información recopilada.

AUDITORÍA OPERACIONAL			
DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO			
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.			
PROGRAMA DE LA FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS			
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008			
Auditores Responsables: Jonathan Reyes, Claudia Ramos, Mynor Morataya, Germán López	PT:	AC	Fecha:
Tiempo Previsto: 17 Horas	Hecho por:	JR	21-Ago-08
	Revisado por:	RA	25-Ago-08
OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS		Ref. P/T	Ejec. Por
1. OBJETIVO DE LA FASE: El propósito de esta Fase es que el responsable de la auditoría comprenda la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de importancia de la empresa auditada. Igualmente, que tenga claridad sobre la organización, procedimientos generales, fuentes de financiamiento y demás aspectos de importancia, relativos al ente auditado. Esta Fase se basa en los resultados de la Fase I de Estudio Preliminar.			JR
2. PROCEDIMIENTOS			
2.1 Analice la información sobre antecedentes recopilada en la Fase I y determine con claridad: <ul style="list-style-type: none"> a) Por qué y para qué se creó la empresa auditada (Ver los considerandos de la Ley de Creación o la motivación). b) Si los objetivos iniciales han sido modificados desde su creación hasta la fecha de inicio de la auditoría. 		AC-1	CR
2.2 Analice los antecedentes, marco legal y planificación estratégica de la entidad auditada y establezca con claridad la visión y misión primordial actual y los objetivos principales que debe desarrollar para cumplir su misión.		AC-1 AC-2 AB-1	CR


AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.
ANÁLISIS DE LOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS

Auditor Responsable: Germán López

Tiempo Previsto: 4 Horas

PT:	AC-1	Fecha:
Hecho por:	GL	21-ago-08
Revisado por:	RA	25-ago-08

SEGÚN NUMERAL 5.1.1

La distribuidora Multihogar, S.A. fue fundada en el año de 1992 en el municipio de Bárcenas, Villa Nueva. Su propósito principal era comercializar productos de uso común en el hogar de bajo tamaño y reducido costo. Su visión era la de proveer lo necesario para el cuidado del hogar a las amas de casa de su comunidad y zonas adyacentes, de manera constante, amable, confiable y segura, con amplias facilidades de crédito. El lugar donde operaba habitualmente al inicio era la propia residencia de su fundador, situada en el mismo municipio, desde el cual efectuaba las labores propias de la dirección.

La ubicación geográfica estratégica de Multihogar, S.A. permitió aumentar el segmento de mercado cubierto, la variedad de los productos, los sistemas de crédito y cobros, la atención al cliente, la publicidad y propaganda, capacidad instalada, inversión financiera, adoptar nuevas modalidades de mercadeo, ampliación del recurso humano, refuerzo de la imagen corporativa, cesión de garantías, facilitación de entregas de producto, y otras que coadyuvaron a su crecimiento y desarrollo, todo ello sobre una base de experiencia de evaluación de riesgos de su propietario.

Actualmente, la estructura de la empresa Multihogar, S.A. es significativa y posee mayor capacidad financiera, técnica y humana, obteniendo utilidades brutas en operaciones crediticias del 45% y en operaciones instantáneas del 30%, sin embargo en los últimos años ha presentado un descenso en sus utilidades ampliando el mercado captado actualmente mediante la aplicación la diversificación de nuevas líneas de productos para el hogar, por lo cual la gerencia como medida de emergencia decidió rotar el inventario que posee actualmente mediante una campaña de descuentos masivos debido a que por ineficacias operacionales no se han llenado las expectativas de los clientes transformarse en una pérdida neta del ejercicio

CONCLUSIONES: La empresa continúa desarrollando el negocio para el cual se fundó. Sus accionistas principales son el Sr. Candelario Ramírez y la Sra. Ericka de Ramírez, ambos esposos, quienes son los socios fundadores originales de la empresa. Multihogar es una de las principales empresas reconocidas en el área de Villa Nueva y San Miguel Petapa, dada la antigüedad del negocio y su prestigio en dicha área de comercialización.

FIRMA AUDITOR: _____


AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.
ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS

Auditor Responsable: Germán López

Tiempo Previsto: 4 Horas

PT:	AC-2	Fecha:
Hecho por:	GL	21-ago-08
Revisado por:	RA	25-ago-08

La Gerencia General de la empresa Multihogar, S.A. está a cargo del Sr. Candelario Ramírez, quien es el socio que la fundó en el año de 1992. A su cargo se encuentra la planificación de la entidad, enfocada en la cobertura de mercado y logro de objetivos de ventas. El Gerente desarrolla un plan estratégico anual, el cual es comunicado a los Gerentes de Departamento para su consideración e implementación.

Dentro de la planificación estratégica, los aspectos más importantes son: volúmenes de ventas por línea de producto; control de costos de compra; administración de créditos y cobros. La empresa se integra por los siguientes profesionales en cada una de sus áreas:

Nombre	Puesto	Sueldo Anual	Edad (años)	Antigüedad (en años)
⊕ Candelario Ramírez	Gerente General	Q 150,000	41	17
Carlos Ayala	Contador General	Q 90,000	38	12
Augusto Pocop	Jefe de Compras	Q 66,000	33	6
Karla Santizo	Jefe de Ventas	Q 94,800	29	3
Jaime Alvizurez	Jefe Créditos y Cobros	Q 60,000	34	4.5
Mario Solórzano	Encargado de Almacén	Q 55,200	37	3
▼ Mynor Quinac	Encargado Sala de Ventas	Q 42,000	28	2
▼ José Luis González	Encargado Sala de Ventas	Q 42,000	31	4

CONCLUSIONES:

Se verificó la existencia del plan anual de trabajo dentro de la empresa, el cual está disponible tanto en la oficina de Gerencia como en los archivos de cada área. Constan en cada plan, las firmas de los Jefes de Departamento y del Gerente General.

Los registros de personal en los archivos del Gerente General confirman los años de antigüedad del personal listado en la tabla anterior.

FIRMA AUDITOR: _____


AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.
ORGANIZACIÓN INTERNA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008
R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS

Auditor Responsable: Claudia Ramos

Tiempo Previsto: 1 Hora

PT:	AC-3	Fecha:
Hecho por:	CR	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

La empresa carece de un organigrama formalmente elaborado y documentado, que sea conocido en todas las áreas. El organigrama provisto en el numeral 5.1.6 fue elaborado considerando las visitas preliminares y la observación tanto de funciones como de personal interno. Para la gestión de los inventarios y el almacén tampoco se tiene un organigrama disponible.

No obstante, a través de la entrevista realizada al Jefe de Compras se estableció que el procedimiento que se sigue para las transacciones relacionadas con el inventario, es el siguiente:

- Las compras son colocadas por el Departamento de Compras, según los datos de puntos de pedido y pedidos por ventas especiales solicitadas por la sala de ventas.
- Cada compra es realizada a través de una orden que cuenta con la autorización firmada del Jefe de Compras, previo a ser colocada con el proveedor en cuestión
- Los productos solicitados a los proveedores son recibidos en el almacén de la empresa, el cual cuenta con un Encargado específico para recepción, quien verifica órdenes de compra con los pedidos recibidos; luego se encarga de su registro, para lo cual se comunica con el Departamento de Contabilidad.
- El flujo de los inventarios es el siguiente: recepción de productos; determinación de costo (contabilidad); inventario y almacenamiento; y por último el despacho de mercadería.
- En el almacén se cuenta con 3 personas que en conjunto se encargan de lo siguiente:
 - La recepción, custodia y entrega de todos los productos adquiridos según los pedidos realizados a través de las órdenes de compra, según los procedimientos establecidos.
 - Mantener archivos actualizados de órdenes de compra recibidas, requisiciones de entrega para ventas, y otros documentos afines.
 - Ejecutar las actividades necesarias para abastecer de producto a las salas de ventas
 - Mantener al día los registros de productos en bodega, controlando las entradas, salidas y los saldos.
 - Proveer información para que el área de compras pueda establecer el nivel máximo y mínimo de mercancías en bodega, para gestionar el re-abastecimiento.
 - Elaborar y aplicar normas de seguridad para la conservación y control de los productos que se almacenen.
 - Realizar los conteos físicos periódicos de inventario
 - Elaborar reportes de inventarios
 - Mantener la seguridad del almacén restringiendo la entrada a cualquier persona



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO		
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.		
ORGANIZACIÓN INTERNA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS		
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008		
Auditor Responsable: Claudia Ramos	PT:	AC-3
Tiempo Previsto: 1 Hora	Hecho por:	CR
	Revisado por:	RA
Fecha: 21-ago-08		
Revisado por: 29-ago-08		
CONCLUSIONES:		
<p>Se verificó que las órdenes de compra no tienen las firmas de autorización del Jefe de Compras para todas aquellas órdenes colocadas durante el año 2007 y el año 2008. El Jefe de Compras explica que esto se debe a una necesidad de acelerar el proceso de compras, por lo que su firma se omite de los documentos. Sin embargo, la Gerencia General no proveyó ningún documento escrito que avale esta política. HAO  AD-1</p>		
<p>En las visitas a la bodega se verificó que no existe un control estricto del acceso a la misma. Los 3 empleados que la gestionan, no cuentan con un procedimiento escrito o reglamento para regular el acceso; se estableció que los proveedores permanecen en el área luego de entregar los pedidos, sin tener razón justificada. HAO  AD-1</p>		
<p>El almacén muestra un desorden generalizado en la disposición de los productos. Mercancías como la línea blanca no está separada según cada pedido, sino que simplemente se acumula en un área disponible. Otros productos de menor valor pero mayor cantidad, son colocados en áreas indistintas. HAO  AD-1</p>		
<p>También se determinó que el archivo de órdenes de compra está sin resguardo, por lo cual cualquier persona puede tener acceso a dichos registros. HAO  AD-1</p>		

FIRMA AUDITOR: _____



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO		
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.		
PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVENTARIO ACTUAL		
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008		
Auditor Responsable: Jonathan Reyes	PT:	AC-3-1
Tiempo Previsto: 6 Horas	Hecho por:	JR
	Revisado por:	RA
		Fecha: 21-ago-08
		29-ago-08

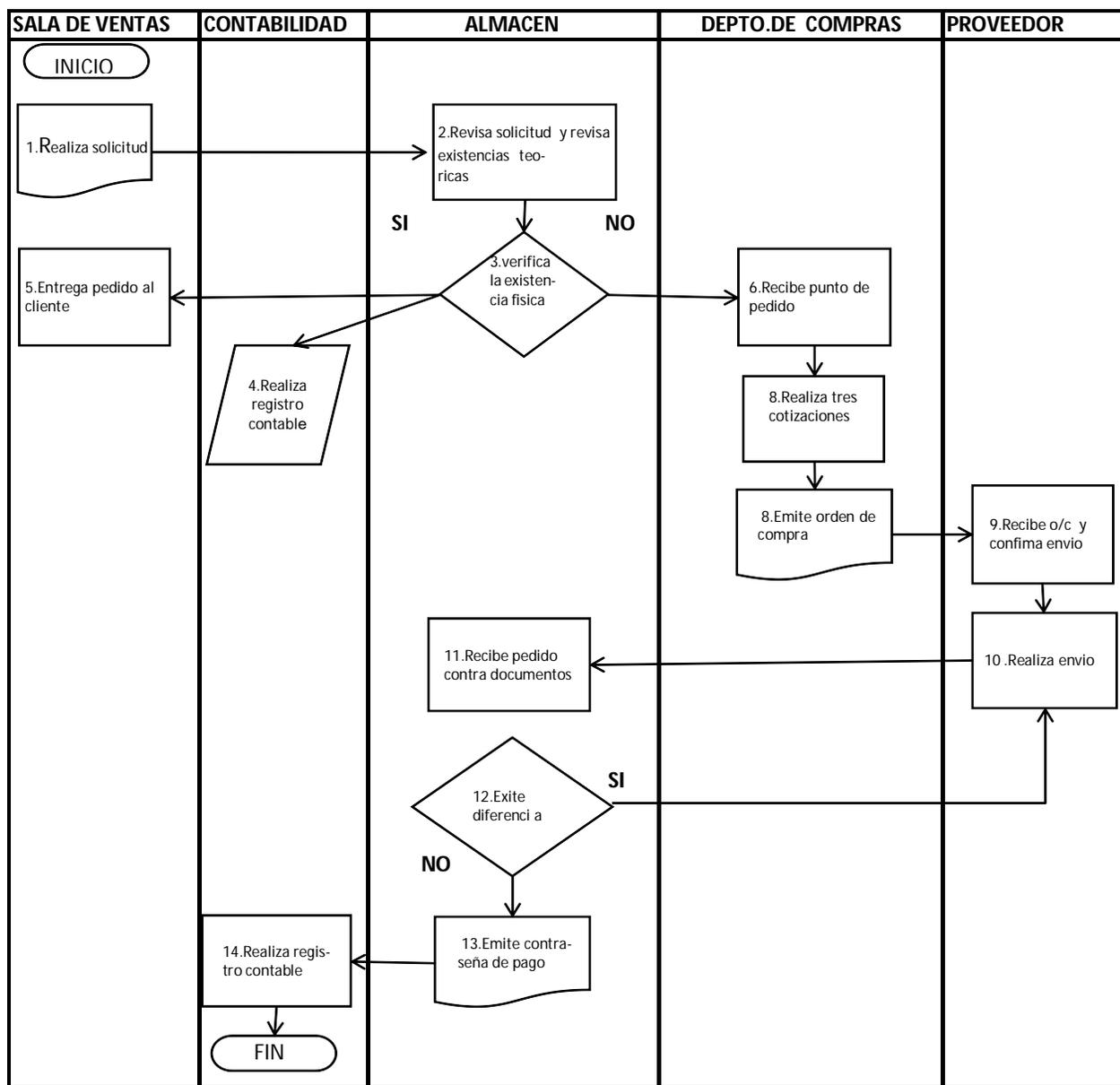
R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

No.	DEPARTAMENTO	DESCRPCIÓN DE OPERACIÓN
1	SALA DE VENTAS	El encargado de la sala de ventas realiza pedido al encargado del almacén
2	ALMACÉN	El encargado del almacén revisa sus registros y verifica si tiene existencias
3	ALMACÉN	Si tiene existencia física procede a enviar a sala de ventas, y traslada documentación de despacho al departamento de contabilidad.
4	CONTABILIDAD	Actualiza el kardex de inventario perpetuo y registra el costo de venta.
5	SALA DE VENTAS	Recibe orden para entregar al cliente.
6	COMPRAS	Compras recibe solicitud con lo cual se pone el contacto con el proveedor para establecer negociación
7	COMPRAS	El encargado de compras decide si realiza negociación, o realiza tres cotizaciones
8	COMPRAS	Prepara orden de compra y entrega al proveedor
9	PROVEEDOR	Recibe orden de compra informando el día y hora que hará entrega del pedido
10	PROVEEDOR	Realiza envió de mercadería
11	ALMACÉN	Recibe envió del proveedor amparado de orden de compra y de su respectiva factura.
12	ALMACÉN	Realizar registro de ingreso al almacén, verificando que las cantidades recibidas coincidan exactamente con la factura y a los precios pactados en la orden de compra.
13	ALMACÉN	El encargado de almacén selecciona ubicación para mercadería dentro del área de stock de almacenamiento disponible para despachos, según requerimientos de la sala de ventas y Traslada documentación de soporte al departamento de contabilidad
14	CONTABILIDAD	Registra el ingreso del inventario en unidades y valores al archivo maestro de inventario perpetuo en el kardex de contabilidad.

CONCLUSIÓN: Dicho proceso debe ser modificado en cuanto a la verificación de existencias debido a que actualmente se confía en los registros de existencias de inventarios y contrae repercusiones porque se encuentran inexactos, incumpliendo con los despachos a los clientes.



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO		
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOOGAR, S.A.		
PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVENTARIO ACTUAL		
Periodo del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008		
Auditor Responsable: Jonathan Reyes	PT:	AC-3-1
Tiempo Previsto: 6 Horas	Hecho por:	JR
	Revisado por:	RA
		Fecha: 21-ago-08
		29-ago-08



**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOOGAR, S.A.**

PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVENTARIO PROPUESTO

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS
Auditor Responsable: Jonathan Reyes**Tiempo Previsto:** 6 Horas

PT:	AC-3-2	Fecha:
Hecho por:	JR	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

No.	DEPARTAMENTO	DESCRIPCIÓN DE OPERACIÓN
1	SALA DE VENTAS	Previo a facturar confirma existencia con el encargado del almacén.
2	ALMACÉN	Confirma existencia de mercadería. Los registros de inventarios deben mantenerse fieles por lo que se realiza despacho
3	SALA DE VENTAS	Factura pedido y requiere despacho del almacén.
4	SALA DE VENTAS	Se realiza despacho al cliente.
5	ALMACÉN	Actualizan las existencias de inventario
6	COMPRAS	Revisa punto de pedido en el almacén.
7	COMPRAS	Los inventarios actualizados cuando llegan al punto de mínimo generan pedido. El comparador realiza negociación basado en tres cotizaciones.
8	COMPRAS	El comparador prepara orden de compra con las unidades requeridas según dicta el lote económico de compra.
9	PROVEEDOR	Recibe orden de compra informando el día y hora que hará entrega del pedido
10	PROVEEDOR	Realiza envío de mercadería
11	ALMACÉN	Realizar registro de ingreso al almacén, verificando que las cantidades recibidas coincidan exactamente con la factura y a los precios de la orden de compra, los cuales contabilizan en un solo paso los registros de inventarios.
12	ALMACÉN	Revisa que las cantidades y calidades ,según lo pactado en la orden de compra.
13	ALMACÉN	El encargado de almacén busca ubicación para mercadería y emite contraseña de pago al proveedor.
14	CONTABILIDAD	Verifica el ingreso, al registrar los datos de factura coteja contra lo ingresado por el almacén. Dicho registro actualiza la cuenta por pagar al proveedor y el impuesto acreditable.

Conclusion: Se propone el siguiente ciclo de operaciones de inventario el cual es presentado al gerente general para su implementación. **HAO** **AD-1**





AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO

EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOOGAR, S.A.

PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVENTARIO PROPUESTO

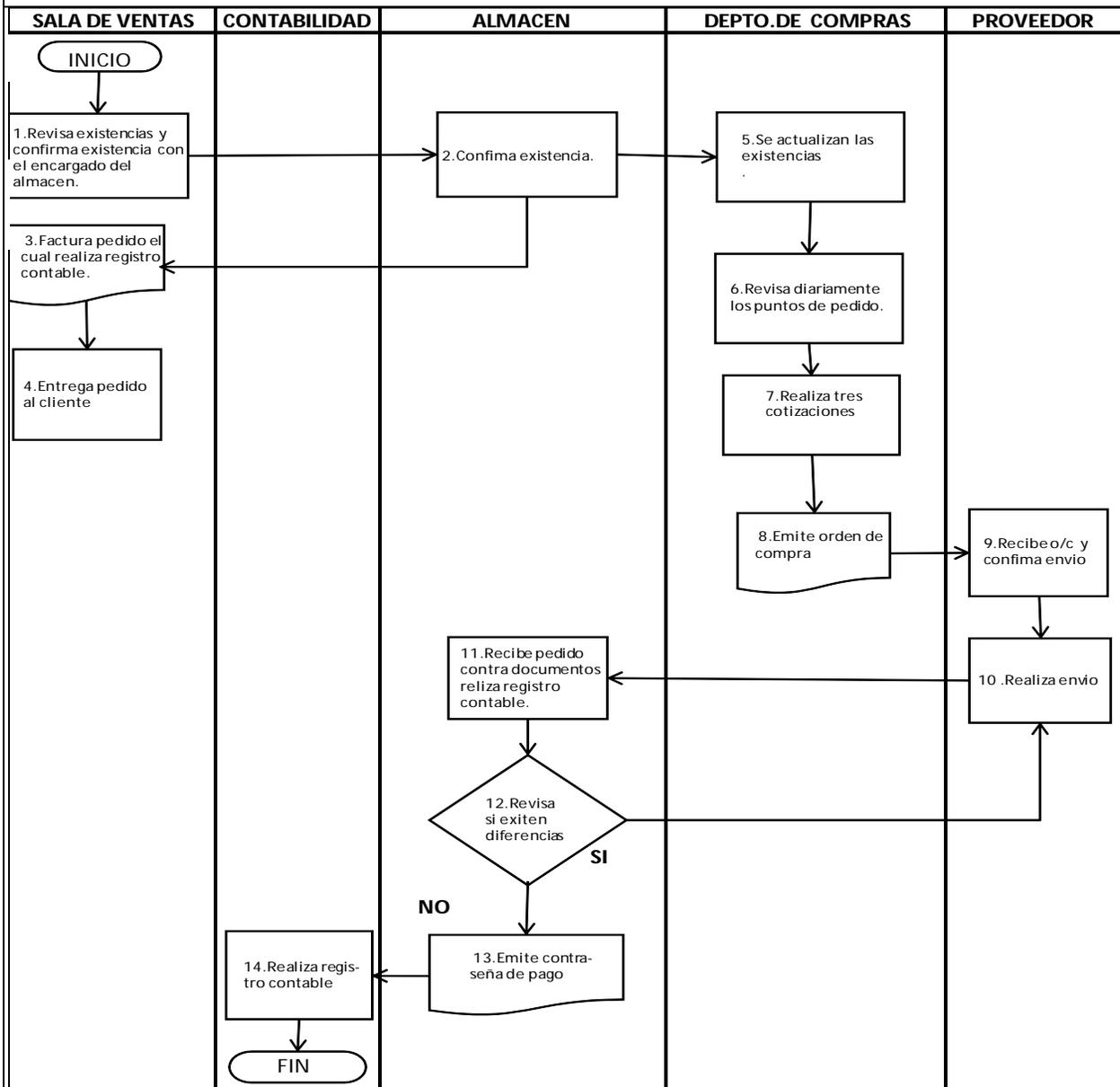
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS

Auditor Responsable: Jonathan Reyes

Tiempo Previsto: 6 Horas

PT:	AC-3-2	Fecha:
Hecho por:	JR	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08



**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.**

ANÁLISIS DEL MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Germán López**Tiempo Previsto:** 1 Hora

PT:	AC-4	Fecha:
Hecho por:	GL	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

SEGÚN NUMERAL 5.1.5

La empresa quedó formalmente establecida como sociedad el 9 de Agosto 1992, bajo la denominación comercial de MULTIHOGAR, S.A., con domicilio y sede en el municipio de Bárcenas, Villa Nueva, pudiendo establecer sucursales en cualquier parte del territorio nacional. Se constituye con un capital inicial de Q.120,000.00, como consta en la Escritura Publica 896,402 de Sociedades Mercantiles, redactada en la ciudad de Guatemala ante Notario Público Jefferson Josué Castillo Ramírez. La representación legal y comercial está a cargo del Gerente General.

Aspectos Organizativos:

Razón Social	Comercializadora Multihogar, Sociedad Anónima
NIT	406678-4
Domicilio	6ª. Calle 4-71 Zona 1, Villa Nueva, Guatemala
Teléfonos	66356667 – 66357857
Actividad Económica	Comercio de productos para el hogar
Representante Legal	P.C. Candelario Ramírez
Gerente General	P.C. Candelario Ramírez
Marco Legal	Según estatutos del Código de Comercio
Régimen Tributario IVA	Régimen General
Régimen Tributario IETAAP	Acreditado al ISR (Sustituido por ISO en 2009)
Régimen Tributario ISR	Régimen General

CONCLUSIONES:

La empresa se encuentra legalmente constituida según la legislación vigente del territorio de Guatemala.

FIRMA AUDITOR: _____



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO		<p>R & A REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS</p>
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.		
CÉDULA ANALÍTICA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN		
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008		
Auditor Responsable: Mynor Morataya	PT:	AC-5
Tiempo Previsto: 6 Horas	Hecho por:	MM
	Revisado por:	RA
	Fecha:	21-ago-08
		29-ago-08

Para realizar el examen de la gestión de inventarios y almacenamiento, se solicitó información específica relacionada con el giro de la empresa. El detalle del análisis de dicha información se muestra a continuación:

Actividades de Almacenamiento e Inventarios:

Se realizó una observación presencial de las actividades que realiza el Almacén para la gestión de los inventarios y su disposición en el almacén, incluyendo lo siguiente: [

- Recepción de mercadería **OBS,AC-5-1**
- Condiciones físicas del almacén **OBS, AC-5-3**
- Disposición, clasificación y resguardo de las mercaderías **OBS**
- Medidas de seguridad del almacén **OBS**
- Conteo del inventario **OBS**
- Personal de seguridad disponible para el almacén

AC-5-1
Se estableció que la recepción de mercadería se realiza sin observar un procedimiento de revisión y comparación de documentos. Las órdenes de compra no tienen firmas de autorización del Jefe de Compras, como tampoco se emite un reporte sobre el estado de las mercaderías. **HAO** **AD-1**

En el almacén se detectaron mercaderías dañadas sin un reporte específico sobre la causa del daño. El encargado de almacén indica que las mercaderías se reciben así del proveedor, pero no hay una documentación sobre producto dañado, reclamos a proveedores y solicitud de reemplazo. **HAO** **AD-1**

AC-5-3
El almacén no cuenta con una división o señalización para la clasificación de las distintas mercancías. Tampoco se observan estantes adecuados. La mayoría de producto está apilado sin observar medidas de seguridad. **HAO** **D-1**

El almacén no posee medidas de seguridad escritas específicas; los encargados de entrega de producto por parte de proveedores tienen acceso al almacén; el encargado explica que no hay normas escritas, y que tampoco. Se verifica que los camiones de entrega estén vacíos al momento de dejar el almacén. **HAO** **AD-1**



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO		
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.		
CÉDULA ANALÍTICA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN		
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008		
Auditor Responsable: Mynor Morataya	PT:	AC-5
Tiempo Previsto: 6 Horas	Hecho por:	MM
	Revisado por:	RA
	Fecha:	21-ago-08
		29-ago-08
<p>Manuales de Normas y Procedimientos para la gestión de inventarios: Se solicitó al Departamento de Compras y al Encargado del Almacén la documentación de los manuales de normas y procedimientos utilizados para la gestión de los pedidos, las recepciones, inventario, resguardo y despacho.</p> <p>Se estableció que la empresa carece de manuales de Normas y Procedimientos para la gestión del inventario y el almacenamiento de productos. Las operaciones en estas áreas se realizan de manera informal, según el flujo de las mercancías. El personal no posee una delimitación clara de sus atribuciones y responsabilidades, lo cual incide en que los empleados no se responsabilicen ante los hallazgos que se detectaron en dicha área. HAO  AD-1</p> <p>Existe falta de coordinación para la colocación de pedidos, puesto que por un lado, las órdenes de compra se traspapelan y no se comunican a tiempo; por otro lado, se indica que el almacén no informa con tiempo sobre las existencias (punto de reorden), lo cual dificulta la planificación de las compras. Esto ha provocado que existan faltantes de producto en el momento en que el Departamento de Ventas lo requiere. HAO  AD-1</p> <p>CONCLUSIÓN:</p> <p>Se verificó la operación del almacén a través del método de observación. No se obtuvo autorización para incluir fotografías en el informe, por lo que se utiliza el método narrativo para exponer los hallazgos obtenidos de la auditoría presencial al área de almacén.</p>		

FIRMA AUDITOR: _____



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.
CÉDULA ANALÍTICA PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS ACTUAL
 Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008



Auditor Responsable: Mynor Morataya
Tiempo Previsto: 2 Horas

PT:	AC-5-1	Fecha:
Hecho por:	MM	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

DIAGRAMA DE PROCESO DE RECEPCION				Operación	Inspección	Traslado	Demora	Almacén	PROPUESTO
No	DESCRIPCION	DIST MTS	TIEMPO SEG.	●	■	➔	⬮	▼	
1	Solicita al proveedor que se identifique	10	20	●					a)
2	Solicita presencia del oficial de seguridad para abrir la persiana		120				★	●	b)
3	Abre la persiana y solicita a proveedor que ingrese la unidad	10	20			●			
4	Realiza la descarga de la mercaderia de la unidad de transporte.	5	900			●			c)
5	Abre las cajas y/o empaques para verificar la mercaderia.		600		●				
6	Procede a verificar calidad y cantidad para lo cual coteja inspección física con los datos de la orden de compra		900		●	★			d)
7	Procede a cotejar la recepción de unidades físicas según orden de compra contra la factura del proveedor y precios pactados.		900	●	★				
8	Verifica datos de factura en cuanto a nombre y nit de la empresa		20	●	★				
9	Verifica fecha de factura anotando fecha de ingreso, procediendo simultaneamente a firmar y sellar copia del documento.		20	●					
10	Se traslada a su computador para imprimir comprobante de recepción de facturas la cual entrega al proveedor como contraseña de pago	10	45			●			
11	Procede a realizar el registro al kardex del almacén		300	●					e)
12	Prepara orden de compra y factura la cual envia por correo interno al departamento de contabilidad para su registro.		300	●					f)
13	Archiva copia de documentcion de soporte de ingreso al almcen.		60					●	
+				35	4205				

- a) Se unificaron actividades uno y ocho debido a la importancia de verificar la documentación previo a iniciar el proceso.
- b) Proceso eliminado al contar con un guardia designado específicamente para el área de recepción.
- c) Se reduce la operación utilizando un vehículo montacargas.
- d) Las líneas en la factura deben estar en la misma secuencia la orden de compra por lo cual es factible ejecutar el paso siete simultáneamente.
- e) El ingreso se realiza de manera ágil porque la orden de compra es el documento de ingreso en el computador.
- f) Únicamente Adjunta copia de contraseña de pago, la cual detalla las facturas enviadas a contabilidad. Las contraseñas deben tener tres copias (original proveedor, duplicado envío de facturas a contabilidad y triplicado archivo de control en el almacén).

Conclusiones: Se puede agilizar el proceso simplificando la operación de inspección de factura vs orden de compra con el requisito de solicitar que la factura presente estrictamente las líneas en la misma secuencia de la orden





AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO	 R & A REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.	
CÉDULA ANALÍTICA PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS PROPUESTO	
Periodo del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008	

Auditor Responsable: Mynor Morataya
Tiempo Previsto: 2 Horas

PT:	AC-5-2	Fecha:
Hecho por:	MM	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

DIAGRAMA DE PROCESO DE RECEPCION				Operación	Inspección	Traslado	Demora	Almacén
No	DESCRIPCION	DIST MTS	TIEMPO SEG.	●	■	➔	D	▼
1	Solicita al proveedor que se identifique mostrando factura y orden para verificar los datos correctos de la documentación.		20	●				
2	Abre la persiana y solicita a proveedor que ingrese la unidad de transporte.	10	20			●		
3	Realiza la descarga de la mercadería de la unidad de transporte.	5	60			●		
4	Abre las cajas y/o empaques para verificar la mercadería.		25	●				
5	Procede a verificar calidad y cantidad para lo cual coteja inspección física con orden de compra		300		●			
6	Verifica fecha de factura anotando fecha de ingreso, procediendo simultaneamente a firmar y sellar copia del documento.		20		●			
7	Se traslada a su computador para imprimir comprobante de recepción de facturas la cual entrega al proveedor como contraseña de pago	10	45			●		
8	Procede a realizar el registro al kardex del almacén	10	60	●				
9	Prepara orden de compra y factura la cual envía por correo interno al departamento de contabilidad para su registro.		60	●				
10	Archiva copia de documentcion de soporte de ingreso al almacén.		60					●
		+	35			670		



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO

EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOJAR, S.A.

CÉDULA ANALÍTICA PROCESO DE ALMACENAJE DE MERCADERÍAS ACTUAL

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS

Auditor Responsable: Mynor Morataya

Tiempo Previsto: 2 Horas

PT:	AC-5-3	Fecha:
Hecho por:	MM	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

DIAGRAMA DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO ¥				Operación	Inspección	Traslado	Demora	Almacén	PROPUESTO	
No.	Descripción	DIST MTS	TIEMPO SEG.	●	■	➔	⌒	▼		
1	Recibe copia de documento de ingreso de acuerdo a orden de compra	10	120			●	⌒		a)	
2	Carga mercaderías a carretón para trasladar a almacenaje		600	●					b)	
3	Traslada mercadería a las ubicaciones del almacén	30	300			●				
4	Selecciona un espacio disponible donde a su criterio es adecuado para el almacenaje.	40	1200			●	★		c)	
5	Procede al acomodo de la mercadería estibando cajas en casos necesarios.		1200					●	✓	
TOTAL		80	3420							

No	OBSERVACIÓN
a)	Se debe contar con áreas señalizadas para el almacenamiento, que agrupen artículos homogéneos o con características similares
b)	Se sustituye carretón por vehículo montacargas.
c)	Las ubicaciones disponibles deben estar apartadas dentro del almacén. Por los las áreas de almacenaje deben estar previamente estipuladas.

Conclusiones: El proceso de almacenaje presenta condiciones inapropiadas, causadas por un sistema de almacenaje que carece de planificación provocando mercadería dañada y retraso en el proceso de entrega al cliente.



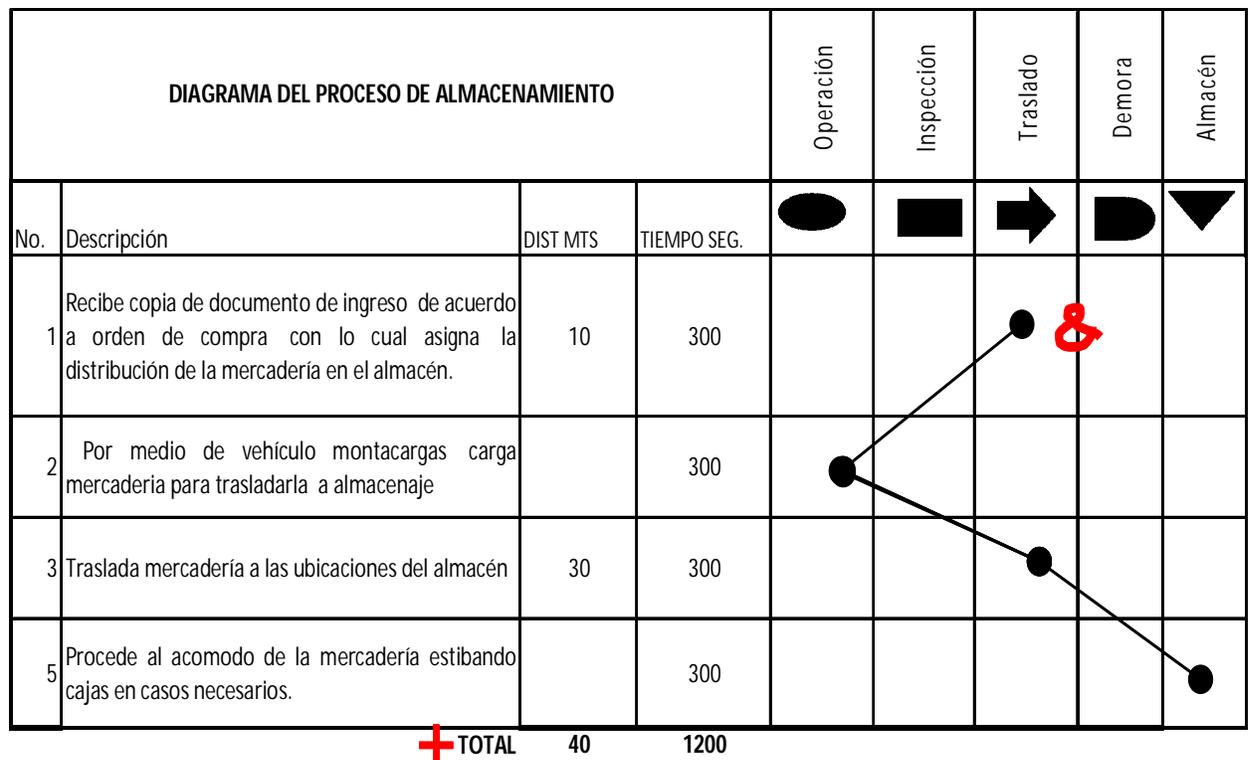


AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.
 CÉDULA ANALÍTICA PROCESO DE ALMACENAJE DE MERCADERÍAS PROPUESTO
 Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008



Auditor Responsable: Mynor Morataya
Tiempo Previsto: 2 Horas

PT:	AC-5-4	Fecha:
Hecho por:	MM	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08





AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO

EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOJAR, S.A.

CÉDULA ANALÍTICA PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERÍAS ACTUAL

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS

Auditor Responsable: Mynor Morataya

Tiempo Previsto: 2 Horas

PT:	AC-5-5	Fecha:
Hecho por:	MM	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

DIAGRAMA DEL PROCESO DE DESPACHO ACTUAL				Operación	Inspección	Traslado	Demora	Almacén	PROPUESTO	
No.	Descripción	DIST MTS	TIEMPO SEG.	●	■	➔	⬮	▼		
1	El encargado de despacho recibe de la sala de ventas orden de despacho amparado con su respectiva factura.	15	20							
2	Inspecciona solicitud y verifica contra las existencias del día	15	300				★		a)	
3	Procede a la búsqueda del artículo , comenzando de la primera ubicación en forma secuencial.	60	3600				★		b)	
4	Al encontrar mercadería inspecciona su estado físico.		900							
5	Coloca la mercadería en el carretón y lo traslada a la puerta de salida.	30	600						c)	
6	Marca las líneas que han sido completadas según requerimiento.		60		★					
7	En base a los artículos localizados firma documento de salida de traslado a sala de ventas o ruta entrega para el cliente.		60							
8	Registra en el kardex de bodega la salida del artículo.		120							
9	Carga mercadería a la unidad de transporte para despacho	10	300							
10	Firma y sella documento de salida el cual envía al departamento de contabilidad		300						d)	
11	Archiva copia de documentos		300							
		130	6560							

No	OBSERVACIÓN
a)	Al facturar se verifico la existencia, este representa duplicidad de esfuerzos.
b)	Las ubicaciones de la mercadería deben ser claramente definidas, tomando en cuneta asociacion por rotacion o caraceristicas fisicas.
c)	Se debe utilizar el vehiculo montacargas
d)	No deben trasladarse los documentos a contabilidad, porque la facturación de ventas es el soporte del la descarga del inventario.

CONCLUSION:

Este proceso se agiliza con la sectorizacion de las areas de almacenaje e implementacion de un vehiculo montacargas.



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO

EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.

CÉDULA ANALÍTICA PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERÍAS PROPUESTO

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Mynor Morataya

Tiempo Previsto: 2 Horas

PT:	AC-5-6	Fecha:
Hecho por:	MM	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

DIAGRAMA DEL PROCESO DE DESPACHO				Operación	Inspección	Traslado	Demora	Almacén
No.	Descripción	DIST MTS	TIEMPO SEG.	●	■	➔	▭	▼
1	El encargado de despacho recibe de la sala de ventas orden de despacho amparado con su respectiva factura.	15	20					
2	Procede a la búsqueda del artículo , comenzando de la primera ubicación en forma secuencial.	15	300					
3	Al encontrar mercadería inspecciona su estado fisico.		900		●			
4	Coloca la mercadería en el carretón y lo traslada a la puerta de salida.	30	120					
5	Marca las líneas que han sido completadas según requerimiento.		60	●				
6	En base a los artículos localizados firma documento de salida de traslado a sala de ventas o ruta entrega para el cliente.		60	●				
7	Registra en el kardex de bodega la salida del artículo.		120	●				
8	Carga mercadería a la unidad de transporte para despacho	10	300					
9	Archiva copia de documentos		300					
TOTALES		70	2180					



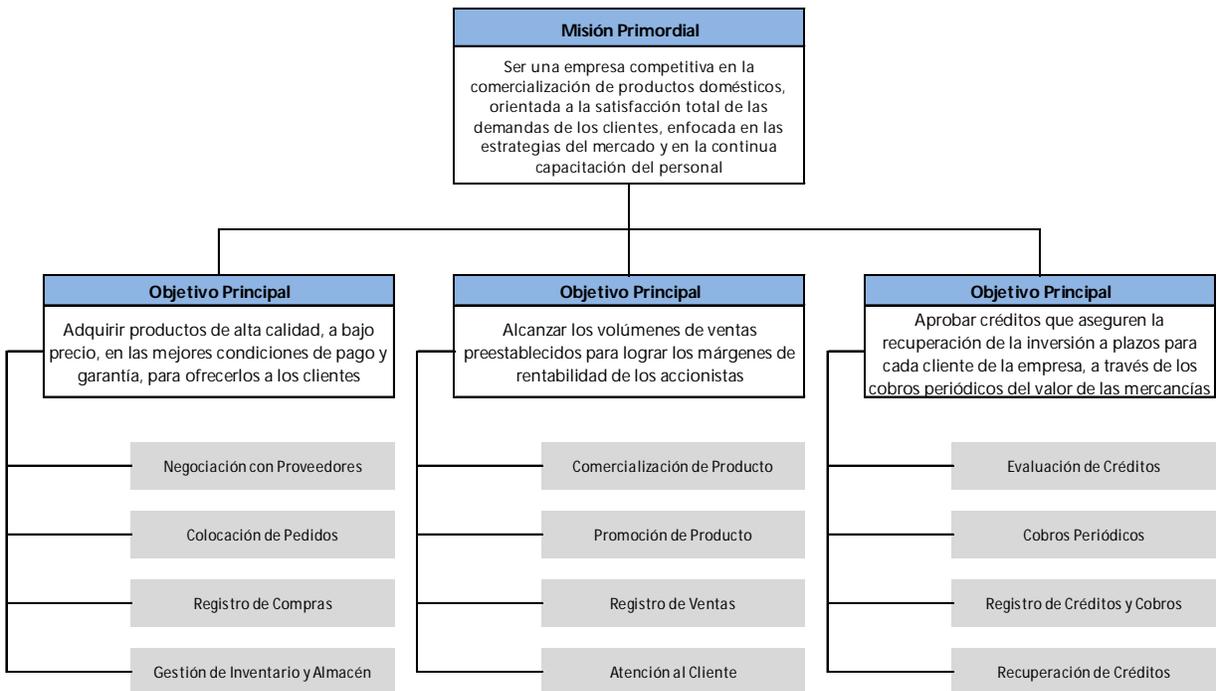
AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOJAR, S.A.
ÁRBOL DE MISIÓN, OBJETIVOS Y ACTIVIDADES RELEVANTES
 Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008



Auditor Responsable: Mynor Morataya
Tiempo Previsto: 6 Horas

PT:	AC-6	Fecha:
Hecho por:	MM	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

La evaluación de los aspectos esenciales de la empresa permitió establecer la misión primordial, con sus objetivos y actividades importantes relacionados con los mismos:



CONCLUSIONES:

La definición de misión primordial, objetivos y actividades importantes, no se encontraban documentadas por la empresa al momento de la auditoría. Las mismas son correspondientes con sus funciones, pero no se han comunicado de forma íntegra a todo el personal de la empresa. **HAO AD-1**





AUDITORÍA OPERACIONAL
DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS

RAZONES FINANCIERAS RELEVANTES

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

Auditor Responsable: Jonathan Reyes

Tiempo Previsto: 4 Horas

PT:	AC-7	Fecha:
Hecho por:	MH	20-ago-08
Revisado por:	RA	30-ago-08

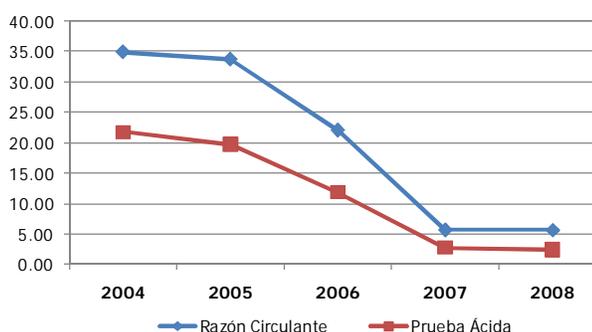
Se solicitó información financiera de la empresa al Contador General, con el objetivo de realizar una evaluación de la situación financiera de cinco años atrás a la fecha, aplicando un análisis horizontal de razones financieras relevantes.

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS
- EMPRESA MULTIHOGAR, S.A. -

RAZÓN FINANCIERA	DEFINICIÓN	RESULTADOS				
		2004	2005	2006	2007	2008
A) DELIQUIDEZ						
1 Razón de Circulante	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	34.96	33.75	22.08	5.65	5.60
2 Prueba Ácida	$\frac{(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivos Circulantes}}$	21.71	19.72	11.83	2.75	2.45

La empresa registra una disminución evidente de su liquidez financiera para cumplir con las obligaciones de corto plazo. Durante los últimos cinco años, el índice de liquidez muestra un cambio de 35 veces de cobertura de pasivos en 2004, a 5.6 veces en el año 2008.

EMPRESA MULTIHOGAR
 Tendencia: Ratios de Liquidez



La prueba ácida realizada a los estados financieros confirmó esta tendencia a la baja en la liquidez de la empresa, dado que, excluyendo el inventario, el resultado de la razón de prueba ácida muestra un cambio significativo de 21.2 veces de cobertura de pasivos circulantes en 2004, hasta 2.5 veces en el año 2008, lo cual implica una disminución de los activos circulantes más líquidos, como lo son el efectivo y las cuentas por cobrar.



AUDITORÍA OPERACIONAL
DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.
RAZONES FINANCIERAS RELEVANTES
 Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

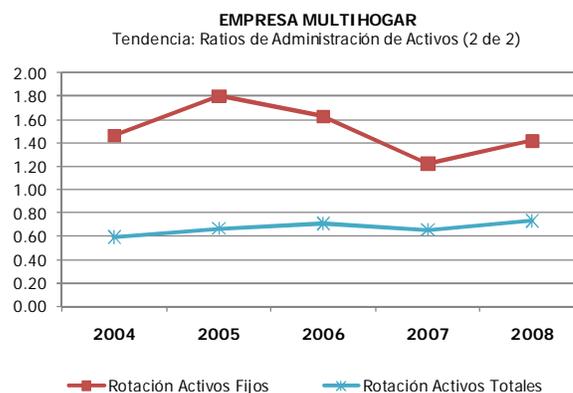
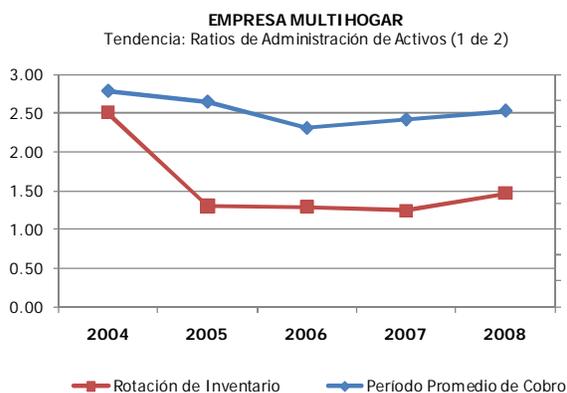
R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS

Auditor Responsable: Jonathan Reyes
Tiempo Previsto: 4 Horas

PT:	AC-7	Fecha:
Hecho por:	MH	20-ago-08
Revisado por:	RA	30-ago-08

B) DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS		2004	2005	2006	2007	2008		
3	Período Promedio de Cobro	<u>Cuentas por Cobrar</u> <u>Ventas a Crédito/365</u>		83.40	79.30	69.19	72.51	75.78
4	Rotación de Inventario	<u>Costo de Ventas</u> <u>Inventario Promedio</u>		1.25	1.30	1.29	1.24	1.46
5	Rotación de Activos Fijos	<u>Ventas</u> <u>Activos Fijos Netos</u>		1.46	1.80	1.63	1.22	1.42
6	Rotación de Activos Totales	<u>Ventas</u> <u>Total de Activos</u>		0.59	0.67	0.71	0.65	0.73

El período promedio de cobro de la empresa se ha mantenido entre 83 y 76 días durante los últimos cuatro años, lo cual no es congruente con su política de crédito, la cual dicta que los cobros deben ser en un plazo de 30 días para todos los clientes con crédito aprobado. En cuanto a la rotación de inventarios, la misma ha disminuido significativamente desde el año 2004, pasando de 2.50 veces a 1.46 veces en relación con el costo de ventas, lo cual es un índice muy bajo para el tipo de negocio de la empresa. De la misma forma, la rotación de activos fijos y la de activos totales también se han mantenido más o menos estables durante el período, con índices promedio de 1.51 y 0.67 veces de rotación, respectivamente. Estos indicadores no son los óptimos, dado que la empresa se dedica a comercializar productos, por lo que se observa un aumento del inventario en bodega.





AUDITORÍA OPERACIONAL
DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.
RAZONES FINANCIERAS RELEVANTES
 Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS

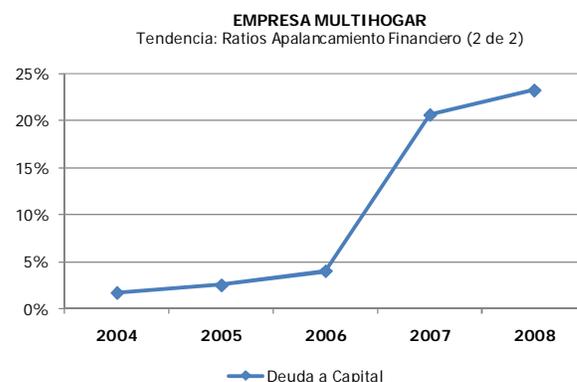
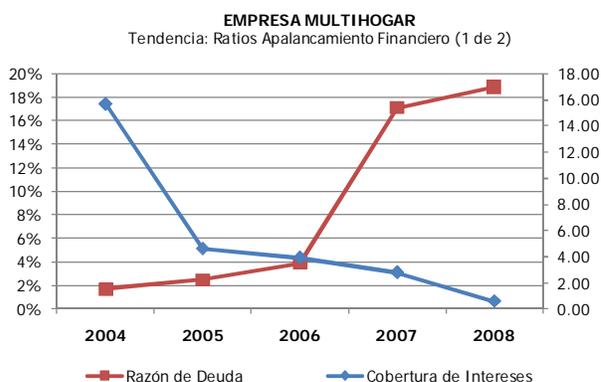
Auditor Responsable: Jonathan Reyes
Tiempo Previsto: 4 Horas

PT:	AC-7	Fecha:
Hecho por:	MH	20-ago-08
Revisado por:	RA	30-ago-08

C) DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

		2004	2005	2006	2007	2008
7 Razón de Deuda	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total de Activos}}$	2%	2%	4%	17%	19%
8 Deuda a Capital	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Contable Total}}$	2%	3%	4%	21%	23%
9 Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Utilidades Antes Interes e Impuestos}}{\text{Cargos por Intereses}}$	15.67	4.59	3.92	2.77	0.58

La empresa registra un aumento de la deuda de terceros para financiar sus operaciones; durante los últimos cinco años, este indicador pasó del 2% en relación con los activos de la empresa para 2004, a un 19% en 2008; la deuda a capital aumentó de forma similar, pasando de un 2% en 2004, a un 23% en 2008 sobre el total del capital que es propiedad de los accionistas de la empresa. Como resultado, el índice de cobertura de intereses disminuyó de 15.7 veces en 2004, a 0.58 veces en 2008. Esta situación implica que la empresa ha aumentado el riesgo operativo al incluir en su estructura de capital, deuda externa que no ha tenido un efecto positivo en la rotación de inventario y activos fijos.





AUDITORÍA OPERACIONAL
DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS

RAZONES FINANCIERAS RELEVANTES
 Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

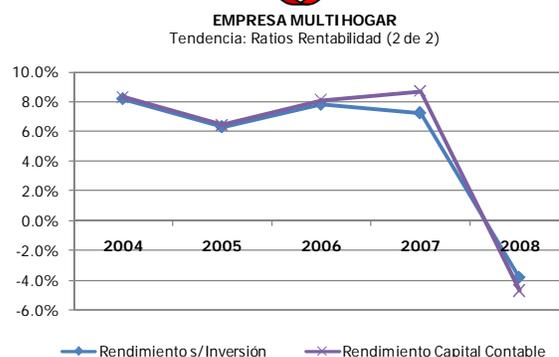
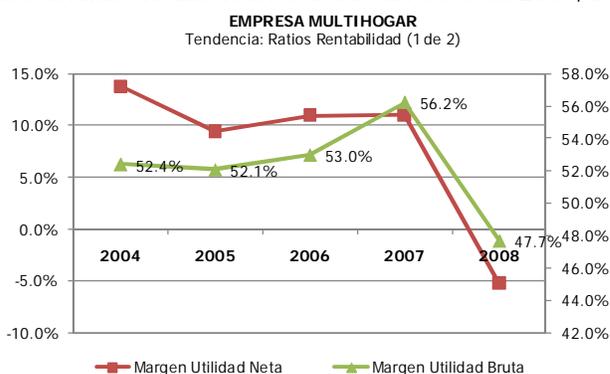
Auditor Responsable: Jonathan Reyes
Tiempo Previsto: 4 Horas

PT:	AC-7	Fecha:
Hecho por:	MH	20-ago-08
Revisado por:	RA	30-ago-08

D) DERENTABILIDAD

		2004	2005	2006	2007	2008
10 Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	52.4%	52.1%	53.0%	56.2%	47.7%
11 Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidades después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$	13.8%	9.4%	11.0%	11.0%	-5.2%
12 Rendimiento sobre la Inversión	$\frac{\text{Utilidades después de Impuestos}}{\text{Activo Total}}$	8.2%	6.3%	7.8%	7.2%	-3.8%
13 Rendimiento sobre el Capital Contable	$\frac{\text{Utilidades después de Impuestos}}{\text{Capital Contable}}$	8.3%	6.4%	8.1%	8.7%	-4.7%

La empresa ha registrado un descenso en los índices de rentabilidad obtenidos en el período 2004-2008. Al respecto, el margen de utilidad bruta ha descendido de 52.4% en 2004, a un 47.7% en 2008; la utilidad neta cierra en -5.2% en 2008 cuando en 2004 se ubicó en 13.8%; como resultado, el rendimiento de la inversión de la empresa es negativo para 2008 (-3.8%); y el rendimiento sobre el capital contable de los propietarios ha descendido notablemente desde un 8.3% en 2004, a un -4.7% en 2008. **HAO** **AD-1**



CONCLUSIONES:

El Departamento de Contabilidad de la empresa no realiza ninguna evaluación financiera para examinar los resultados anuales de ventas y patrimonio. Esto consta según se verificó en los registros y documentos contables y financieros del archivo del Departamento Contable. **HAO** **AD-1**

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.**

ANÁLISIS DE LOS REGISTROS DE INVENTARIO: MÉTODO ABC

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Mynor Morataya**Tiempo Previsto:** 6 Horas

PT:	AC-8	Fecha:
Hecho por:	JR	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

El inventario de la empresa fue revisado solicitando información financiera relacionada al Departamento Contable. Los registros de inventario fueron obtenidos, clasificados y ordenados según el método ABC.

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total	%	% Acum	ABC
15	Equipos de cómputo HP, Intel Core 2MHZ	Q 5,324	Q 79,860	14.8%	15%	A
21	Televisores SONY, pantalla plasma, 29"	Q 3,373	Q 70,833	13.1%	28%	A
17	Refrigeradoras 17", Marca LG	Q 4,014	Q 68,238	12.7%	41%	A
18	Televisores Samsung, LCD, 32"	Q 3,765	Q 67,770	12.6%	53%	A
17	Equipos de sonido Panasonic, 4800W	Q 3,268	Q 55,548	10.3%	63%	A
20	Lavadoras digitales Marca MABE, 30 Lbs.	Q 2,587	Q 51,740	9.6%	73%	A
19	Estufas de cocina con horno, 11', LG	Q 2,424	Q 46,056	8.5%	82%	A
8	Cama Fomtex Matrimonial	Q 2,313	Q 18,504	3.4%	85%	B
7	Secadoras MABE, 0454UI-LSP	Q 1,706	Q 11,942	2.2%	87%	B
10	Bicicletas Montañesa - Shimano	Q 934	Q 9,340	1.7%	89%	B
4	Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	Q 1,899	Q 7,596	1.4%	90%	B
3	Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	Q 2,193	Q 6,579	1.2%	92%	B
9	Bicicletas Tigrillo - Shimano	Q 720	Q 6,480	1.2%	93%	B
5	Plateras estilo colonial, palo blanco	Q 1,194	Q 5,970	1.1%	94%	B
2	Mueble de comedor tipo Carolina	Q 2,949	Q 5,898	1.1%	95%	B
29	Ollas de presión DEKO, 6 Lts	Q 194	Q 5,626	1.0%	96%	B
22	Reproductor DVD LG 5 Regiones	Q 229	Q 5,038	0.9%	97%	C
8	Hornos Microhondas digitales, GE	Q 570	Q 4,560	0.8%	98%	C
52	Planchas a vapor GE; 5 niveles	Q 58	Q 2,990	0.6%	98%	C
25	Licuadoras GE 6 velocidades	Q 92	Q 2,288	0.4%	99%	C
7	Aspiradoras eléctricas 12Lbs-70KW	Q 344	Q 2,408	0.4%	99%	C
10	Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	Q 223	Q 2,230	0.4%	100%	C
16	Batidoras LG 4 velocidades color blanco	Q 116	Q 1,856	0.3%	100%	C
Total Inventario		+	Q 539,349			



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO		
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.		
ANÁLISIS DE LOS REGISTROS DE INVENTARIO: MÉTODO ABC		
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008		
Auditor Responsable: Mynor Morataya	PT:	AC-8
Tiempo Previsto: 6 Horas	Hecho por:	JR
	Revisado por:	RA
FECHA: 21-ago-08		
29-ago-08		
CONCLUSIONES:		
<p>A través de la observación realizada en el área de Almacén se estableció que la empresa no realiza ningún tipo de clasificación del inventario que no sea por tipo de producto o línea; el almacén no presenta una señalización de las divisiones y la forma en que se almacenan los distintos productos, los cuales se encuentran dispersos y no están ordenados. Esto provoca que cuando se emite una orden de entrega o venta, se registren problemas para localizar productos pequeños; para movilizar productos de gran tamaño que están mal colocados; o para realizar los conteos de inventario. HAO  AD-1</p> <p>El almacén tampoco posee un kardex computarizado que simplifique y agilice los registros de entradas y salida de mercaderías, el registro que se maneja de manera más adecuada es el realizado por Contabilidad cuando se registran compras y ventas; esto complica tener actualizados los registros en forma paralela para verificar que físicamente el inventario se encuentre en el almacén de la empresa. HAO  AD-1</p> <p>Se propuso al Encargado del Departamento de Compras adoptar la clasificación ABC de tal forma que el control interno de los inventarios se focalice en los productos de mayor valor y menor volumen.</p>		

FIRMA AUDITOR: _____



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO	
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.	
ANÁLISIS DE LA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS	
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008	

Auditor Responsable: Mynor Morataya
Tiempo Previsto: 6 Horas

PT:	AC-9	Fecha:
Hecho por:	JR	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

Se auditó la toma física de inventario de la empresa, para el cierre fiscal 2008. El equipo de auditores se integró a los dos grupos que conforma el Departamento de Compras para realizar el conteo. De forma aleatoria, se revisaron las cantidades de productos clasificado dentro de la categoría "A" y "B", según el método ABC de clasificación de inventarios que se expuso en la cédula **AC-8**.

Los resultados del conteo se compararon contra los saldos contables en libros al 31 de Diciembre 2008, para verificar la correspondencia de existencias contra dichos registros.

RESULTADOS DEL CONTEO

A. LÍNEA BLANCA

Inventario según Contabilidad al 31-Dic-2008			Q	177,976
1 Refrigeradora 17', Marca LG	Q		4,014	
2 Lavadora digitales Marca MABE, 30 Lbs.	Q		5,174	
1 Estufa de cocina con horno, 11', LG	Q		2,424	11,612
Inventario según Auditoría			Q	166,364

CONCLUSIÓN:

El control interno sobre el inventario de línea blanca muestra deficiencias, puesto que se estableció que 1 refrigeradora que se encuentra en la Sala de Ventas 2, no fue dada de baja de los registros de inventario de la empresa, estando registrada en el almacén; además, 1 lavadora digital se encuentra en mal estado, sin poder funcionar; la misma no fue reportada, y se desconocen las causas del mal funcionamiento (**HAO**); el encargado de almacén afirma que el desperfecto es de fábrica; 1 segunda lavadora que se encuentra inventariada, no se encontró en el almacén, al igual que 1 estufa de cocina; al respecto, el Gerente General afirmó que ambos productos fueron cargados para muestra a dos clientes, sin que exista un documento que avale la salida, la cual para fines de muestra, no está permitida por la política de la empresa; el Gerente General afirmó que él llevaba registro de esta salida para su control y posterior devolución (**HAO**)



La eficiencia del conteo físico de línea blanca, se situó en un 93% versus el valor en libros. El nivel de aceptación para este tipo de productos, según la Gerencia General, es del 100%, por lo cual se califica como deficiente la gestión del inventario de línea blanca (**HAO**).



**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.**

ANÁLISIS DE LA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS
Auditor Responsable: Mynor Morataya**Tiempo Previsto:** 6 Horas

PT:	AC-9	Fecha:
Hecho por:	JR	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

B. ELECTRODOMÉSTICOS
Inventario según Contabilidad al 31-Dic-2008
⊕ Q 293,150

2 Equipos de cómputo HP, Intel Core 2MHZ	Q	10,648	
3 Televisores SONY, pantalla plasma, 29"	Q	10,119	
1 Televisores Samsung, LCD, 32"	Q	3,765	
1 Equipos de sonido Panasonic, 4800W	Q	3,268	
3 Reproductor DVD LG 5 Regiones	Q	687	
4 Hornos Microhondas digitales, GE	Q	2,280	
6 Planchas a vapor GE; 5 niveles	Q	345	
9 Licuadoras GE 6 velocidades	Q	824	
1 Aspiradoras eléctricas 12Lbs-70KW	Q	344	Q 32,279

Inventario según Auditoría
Q 260,871
Eficiencia del Cuento
89%
CONCLUSIÓN:

El conteo físico de electrodomésticos registró deficiencias de control interno. Se estableció que 2 equipos de cómputo del inventario, no funcionan, habiendo sido registrados como compra, en el mes de Noviembre 2008, para los cuales no existe un reporte de la causa de dicho desperfecto; 4 televisores (de dos distintas marcas) registran daños considerables en las pantallas, para los cuales no existe una justificación escrita de la causa de dicho daño.

La eficiencia del conteo físico de línea blanca, se situó en un 89% comparado con el valor en libros. El nivel de aceptación para este tipo de productos, según la Gerencia General, es del 95%, por lo cual se califica como deficiente la gestión del inventario de línea blanca **(HAO). AD-1**



**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.**

ANÁLISIS DE LA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS
Auditor Responsable: Mynor Morataya**Tiempo Previsto:** 6 Horas

PT:	AC-9	Fecha:
Hecho por:	JR	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

C. MUEBLES

Inventario según Contabilidad al 31-Dic-2008		⊕	Q	44,547
1 Cama Fomtex Matrimonial	Q		1,899	
1 Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	Q		2,193	
1 Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	Q	✓	(1,194)	
1 Plateras estilo colonial, palo blanco	Q		2,949	Q 5,847
Inventario según Auditoría			Q	38,700
Eficiencia del Conteo				87%

CONCLUSIÓN:

El conteo físico de muebles registró deficiencias de control interno. Se determinó un faltante de 1 cama del inventario que no se pudo ubicar en el almacén, sin que exista una justificación documentada de dicha falta; además se verificó el faltante y el sobrante de 1 amueblado de sala de similar modelo; el encargado de almacén indicó que por error se registró un cruce en la contabilización de la salida de estos muebles; además, se encontró 1 platera en mal estado, a lo cual el Encargado de Bodega explicó que el daño se registró en el movimiento del artículo, lo cual fue comunicado a Gerencia pero no existe un documento de respaldo de dicha documentación.

La eficacia del conteo físico de muebles se situó en un 87% comparado con el valor en libros. El nivel de aceptación para este tipo de productos, según la Gerencia General, es del 95%, por lo cual se califica como deficiente la gestión del inventario de muebles **(HAO)**.

**FIRMA AUDITOR:** _____


AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.
ANÁLISIS DEL PUNTO DE REORDEN

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS

Auditor Responsable: Mynor Morataya

Tiempo Previsto: 6 Horas

PT:	AC-10	Fecha:
Hecho por:	JR	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

Se solicitaron al Departamento de Compras, los registros de las cantidades mínimas y máximas de pedido para cada uno de los productos que comercializa la empresa Multihogar. Estos registros se ordenaron para verificar las cantidades que consignan las órdenes de compra, versus las que dicta el lote económico de compra, con el propósito de verificar los niveles óptimos de inventario.

Stock	Descripción			Punto de Pedido	Demanda Anual	Lote Óptimo	Número de pedidos	Déficit/ Exceso	%Sobre-Stock	COSTO DE OPORTUNIDAD
		Costo Unitario	Costo Total							
10	Bicicletas Montañesa - Shimano	Q 934	Q 9,340	2	24	2	12	6	168%	Q 5,566
9	Bicicletas Tigrillo - Shimano	Q 720	Q 6,480	2	12	1	8	6	62%	Q 4,001
15	Equipo cómputo HP, Intel Core 2MHZ	Q 5,324	Q 79,860	2	24	2	12	11	73%	Q 58,349
21	Televisores SONY, pantalla plasma, 29"	Q 3,373	Q 70,833	2	24	2	12	17	81%	Q 57,205
18	Televisores Samsung, LCD, 32"	Q 3,765	Q 67,770	2	24	2	12	14	78%	Q 52,558
17	Equipos de sonido Panasonic, 4800W	Q 3,268	Q 55,548	2	24	2	12	13	76%	Q 42,345
22	Reproductor DVD LG 5 Regiones	Q 229	Q 5,038	2	24	2	12	18	82%	Q 4,113
8	Hornos Microhondas digitales, GE	Q 570	Q 4,560	2	24	2	12	4	49%	Q 2,257
52	Planchas a vapor GE; 5 niveles	Q 58	Q 2,990	5	132	5	28	42	81%	Q 2,427
25	Licadoras GE 6 velocidades	Q 92	Q 2,288	5	60	3	19	17	67%	Q 1,535
7	Aspiradoras eléctricas 12Lbs-70KW	Q 344	Q 2,408	2	24	2	12	3	42%	Q 1,018
16	Batidoras LG 4 velocidades color blanco	Q 116	Q 1,856	5	72	4	20	7	47%	Q 866
7	Secadoras MABE, 0454UI-LSP	Q 1,706	Q 11,942	3	24	2	12	2	28%	Q 3,343
17	Refrigeradora 17', Marca LG	Q 4,014	Q 68,238	3	36	2	14	12	68%	Q 46,165
20	Lavadora digitales Marca MABE, 30 Lbs.	Q 2,587	Q 51,740	3	24	2	12	15	75%	Q 38,700
19	Estufa de cocina con horno, 11', LG	Q 2,424	Q 46,056	3	36	2	14	14	71%	Q 32,726
8	Cama Fomtex Matrimonial	Q 2,313	Q 18,504	3	60	3	19	2	22%	Q 4,103
4	Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	Q 1,899	Q 7,596	2	24	2	12	(0)	-1%	Q (77)
3	Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	Q 2,193	Q 6,579	2	24	2	12	(1)	-35%	Q (2,282)
5	Plateras estilo colonial, palo blanco	Q 1,194	Q 5,970	2	24	2	12	1	19%	Q 1,146
2	Mueble de comedor tipo Carolina	Q 2,949	Q 5,898	2	24	2	12	(2)	-102%	Q (6,017)
29	Ollas de presión DEKO, 6 Lts	Q 194	Q 5,626	2	24	2	12	25	86%	Q 4,842
10	Estufa de mesa 3 hornillas	Q 223	Q 2,230	2	24	2	12	6	60%	Q 1,329
Q 356,219										

CONCLUSIÓN:

Se seleccionaron aleatoriamente, mediante muestreo estadístico, 173 órdenes de compra de un total de 310, para el período enero-diciembre 2008; la revisión permitió establecer que las cantidades de producto que se solicitaron a los proveedores, excedían lo establecido por la cantidad óptima para cada pedido, de la siguiente forma: a) en el 85% de los casos, los productos se solicitaron en cantidades que duplicaban la cantidad óptima de pedido; b) para el restante 15% se detectó que las cantidades solicitadas excedían entre un 55% y un 90% las cantidades óptima

Al respecto, el Gerente de Compras explicó que los pedidos se hicieron de esa forma, debido a expectativas mayores de ventas, y a ofertas de descuento por volumen que ofrecieron los proveedores. Estos dos sucesos ocasionaron que la empresa registrara niveles de inventario ostensiblemente mayores a los que dicta el lote óptimo de inventario, con un promedio de exceso del 47% en unidades comparando el stock al 31 de Diciembre 2008, versus la cantidad óptima de pedido calculada. (HAO).





AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL/ADMINISTRATIVO Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008										
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas Fecha de Inicio: 10-Ago-2008	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">PT:</td> <td style="width: 33%;">AC-11</td> <td style="width: 33%;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td>Hecho por:</td> <td>JR</td> <td>20-jul-08</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>RA</td> <td>30-jul-08</td> </tr> </table>	PT:	AC-11	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
PT:	AC-11	Fecha:								
Hecho por:	JR	20-jul-08								
Revisado por:	RA	30-jul-08								
PARTE A: ORGANIZACIÓN		SI	NO	Observaciones						
1	Existe organigrama de la empresa?		x	Se debe diseñar un organigrama						
2	Se tienen claramente definidas las responsabilidades de:		x	No se cuenta con un manual específico						
	• Cada unidad y/o Departamento?		x							
	• De Contabilidad?		x							
	• De Compras?		x							
	• De Almacén?		x							
	• De Inventarios?		x							
3	Cuenta la empresa con:		x							
	• Un reglamento interno de trabajo?		x							
	• Un código de conducta?		x							
	• Manuales de trabajo en cada área?		x							
4	Participa adecuadamente la administración en el diseño y aprobación de cambios dentro de la estructura de control de inventarios?		x	No se han realizado cambios desde su fundación.						
	• Está vigilada adecuadamente la estructura?	x		Únicamente los controles contables.						
	• Existe un seguimiento adecuado sobre el incumplimiento de controles?		x	Se carece de políticas y mecanismos que registren errores						
5	Existe un sistema presupuestal?		x	Únicamente las aprobaciones del gerente.						
6	Existe un seguimiento de la administración respecto a resultados presupuestales?		x	N/A						
7	Existe un Departamento de Auditoría Interna?		x							
8	En caso de ser positiva la respuesta anterior, considera usted que los auditores sean:									
	• Objetivos			N/A						
	• Competentes			N/A						
9	En caso de ser negativa la respuesta anterior, quién cumple la función de supervisión y vigilancia?			N/A						
	• El Gerente General	X		Porque a él reportan todos los departamentos						
	• El Contador General									
	• El Encargado de Compras									
	• El Encargado de Almacén									
	• El Encargado de Sala de Ventas									
	• Auditoría Externa									



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL/ADMINISTRATIVO Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008													
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas Fecha de Inicio: 10-Ago-2008		<table border="1"> <tr> <td>PT:</td> <td>AC-11</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td>Hecho por:</td> <td>JR</td> <td>20-jul-08</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>RA</td> <td>30-jul-08</td> </tr> </table>			PT:	AC-11	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
PT:	AC-11	Fecha:											
Hecho por:	JR	20-jul-08											
Revisado por:	RA	30-jul-08											
PARTE A: ORGANIZACIÓN		SI	NO	Observaciones									
10	Las políticas de personal garantizan adecuada:												
	• Contratación		x	Se carece de una evaluación previa									
	• Adiestramiento		x	Se carece de manuales									
	• Supervisión		x	Se carece de una adecuada línea de autoridad									
	• Evaluación		x	Se carece del perfil de puesto,.									
11	Existe rotación de personal en:												
	• La administración		x										
	• Almacén		x										
	• Compras		x										
	• Contabilidad		x										
	• Cobros		x										
	• Ventas		x										
12	Existe una estructura departamental en inventarios												
13	Utiliza servicios profesionales para:												
	• Asesoría Jurídica	x		Únicamente con la realización de cobros									
	• Asesoría Fiscal	x		En la elaboración de cierre anual									
	• Otros												
PARTE B: POLÍTICAS		SI	NO	Observaciones									
1	Existen políticas para:												
	• Análisis de Mercado		x										
	• Autorización de órdenes de compra	x		El procedimiento esta establecido									
	• Cotizaciones	x		En caso de incumplir negociación									
	• Facturación y autorización para reparto a domicilio	x											
	• Cobro de ventas al crédito	x											
	• Índice de precios de compra		x										
	• Contratación de servicios según requerimiento		x										
	• Limite de créditos autorizados para los proveedores	x											
	• Realizar inventarios	x											
	• Programación de pagos	x											
2	Están escritas las políticas de inventarios y se explican con claridad		x										
3	Se tiene plazo para entregar a la gerencia los estados financieros	x		Cinco días hábiles									
4	En el almacén o sala de ventas, el espacio físico para la mercadería es adecuado	x											
5	Se cuenta con personal idóneo para desarrollar las actividades	x											



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL/ADMINISTRATIVO Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008										
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas Fecha de Inicio: 10-Ago-2008	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">PT:</td> <td style="width: 33%;">AC-11</td> <td style="width: 33%;">Fecha:</td> </tr> <tr> <td>Hecho por:</td> <td>JR</td> <td>20-jul-08</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>RA</td> <td>30-jul-08</td> </tr> </table>	PT:	AC-11	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
PT:	AC-11	Fecha:								
Hecho por:	JR	20-jul-08								
Revisado por:	RA	30-jul-08								
PARTE C: SEGREGACIÓN DE FUNCIONES		SI	NO	Observaciones						
1	Se tiene claro y definido las actividades de cada elemento de la empresa:									
	• Gerente	x								
	• Contador	x								
	• Encargado de Almacén	x								
	• Encargado de Cobros	x								
	• Encargado de Ventas	x								
PARTE C: SEGREGACIÓN DE FUNCIONES		SI	NO	Observaciones						
1	Cuenta la empresa con instalaciones adecuadas para la realización de inventarios	x								
2	Utiliza medios electrónicos para valuar, controlar y registrar los inventarios									
	• Internet									
	• Excel	x		Hojas de cálculo diseñadas por el encargado.						
	• Software a medida	x		El sistema de la empresa.						
3	Cuenta con suficiente equipo de cómputo (hardware) acorde a las necesidades de la empresa para un adecuado registro de inventario	x								
4	Cuenta con programas de computación (Software) acorde a las necesidades de la empresa para:									
	• Ingresos de mercadería a almacén	x								
	• Egresos de efectivo	x								
	• Egresos de mercadería de almacén	x								
	• Clientes	x								
	• Proveedores	x								
	• Contabilidad	x								
5	Cuenta con suficientes vehiculos para la entrega de los pedidos	x								
CONCLUSION: El presente cuestionario se conformó a través de la consolidación de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal del área de Contabilidad, Compras y Ventas. El total de encuestas fue de 20; la recopilación de información incluyó al Gerente General de la empresa.										

AUDITOR RESPONSABLE:

LIC. RUBÉN ACAJABÓN



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOOGAR, S.A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008												
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas Fecha de Inicio: 10-Ago-2008		<table border="1"> <tr> <td>PT:</td> <td>AC-12</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td>Hecho por:</td> <td>JR</td> <td>20-jul-08</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>RA</td> <td>30-jul-08</td> </tr> </table>		PT:	AC-12	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
PT:	AC-12	Fecha:										
Hecho por:	JR	20-jul-08										
Revisado por:	RA	30-jul-08										
FASE DE EJECUCIÓN		SI	NO	Observaciones								
1	¿El método de valuación de inventarios utilizado fue debidamente autorizado por la administración de la entidad?	X		Se utiliza el de costo promedio debido al volumen de operaciones, y por carecer de herramientas tecnológicas.								
2	¿Los procedimientos para valuación de inventarios son aplicados correctamente?	X										
3	¿Se tienen procedimientos para realizar inventarios selectivos periódicamente?		X	Se utilizan en base a la experiencia de los encargados.								
4	¿Se tienen procedimientos pre-establecidos para elaborar algún documento al momento de comprar mercadería?	X		Sin embargo no se tienen cotizaciones debido a que se trabaja con proveedores predefinidos.								
5	¿Se tienen procedimientos para practicar inventarios físicos?	X		Sin embargo el procedimiento se realiza en forma empírica basado en la experiencia.								
6	¿Se cuenta y distribuyen a los bodegueros, procedimientos para despachar el producto con base a pedidos debidamente autorizados?		X	El almacén no tiene un adecuado orden para el almacenaje, por lo cual no han asignado personal para áreas de despacho específicas								
7	¿Existe un control adecuado de las compras realizadas en el período?		X	No las compras se han realizado con la o poridad del descuento por cantidad, sin tomar en cuenta las ventas y el lote económico..								
FASE DE REGISTRO		SI	NO	Observaciones								
1	¿Se utilizan formas pre-numeradas para el registro de todas las salidas de mercaderías?	X		Se utiliza el documento de despacho y la factura de venta.								
2	¿Se revisan los costos de los productos?	X										
3	¿Es adecuado el sistema de costos?	X										
4	¿Las existencias de mercadería en mal estado se facturan para darles de baja?		X	Se observo mercadería dañada que aun esta cargada al inventario								
5	¿El registro del ingreso de mercadería y el registro del documento lo realizan departamentos distintos ?	X		Esta operación de registro de ingreso al almacén la realiza el encargado del almacén y el registro de la factura la realiza contabilidad.								
6	¿Se realiza integración de cuentas de proveedores?	X		Se realizan mensualmente								
7	¿Se realiza integración de las devoluciones sobre compras realizadas?	X		Se lleva un registro en base a las devoluciones reportadas por el encargado del almacén, las devoluciones son por las compras locales.								



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS Periodo del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008												
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 4 Horas Fecha de Inicio: 10-Ago-2008		<table border="1"> <tr> <td>PT:</td> <td>AC-12</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td>Hecho por:</td> <td>JR</td> <td>20-jul-08</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>RA</td> <td>30-jul-08</td> </tr> </table>		PT:	AC-12	Fecha:	Hecho por:	JR	20-jul-08	Revisado por:	RA	30-jul-08
PT:	AC-12	Fecha:										
Hecho por:	JR	20-jul-08										
Revisado por:	RA	30-jul-08										
FASE DE CUSTODIA		SI	NO	Observaciones								
1	¿La empresa cuenta con procedimientos para que todos los gastos en la compra y manejo de mercadería se carguen al costo de adquisición de estas?		X	No se calcula el lote económico de compra los gastos de almacenaje se registran en el rubor de gastos de operación. el costo de la mercadería								
2	¿Existe custodia física y acceso restringido a zonas de almacenaje?		X	No existen normas establecidas ni procedimientos de control.								
3	¿Se comprueba periódicamente la existencia y condiciones físicas de los bienes resguardados?		X	No existen controles de calidad dentro del almacén.								
4	¿Existe un control adecuado de existencias?		X	Es necesario implementar un software adecuado, que permitir identificar movimientos de inventarios, generar reportes y agilice el proceso de registro mejorando mensurablemente la exactitud de los registros.								
5	¿Están todas las existencias bajo el cargo de un bodeguero?	X		Carecen de una adecuada supervisión y segregación de funciones dentro de la bodega.								
6	¿Personas ajenas al departamento de bodega tienen acceso a esta?	X		No existe una política formal al respecto, se observo gente ajena al almacén.								
7	¿Están las existencias debidamente protegidas?		X	Se encuentra sobre stock en el almacén y no cuentan con un seguro para su protección.								
NOTAS/COMENTARIOS: El presente cuestionario se realizó al personal del Departamento de Compras y Área de Almacén, el que está directamente relacionado con las operaciones de gestión de inventarios y almacenamiento de la empresa.												

AUDITOR RESPONSABLE:

LIC. JONATHAN REYES

Se encontraron deficiencias operativas y de control interno provocadas por lo siguiente:

- ✓ Inadecuada organización que permita definir claramente la segregación de funciones.
- ✓ La empresa cuenta con un sistema de software adecuado para la administración del inventario, sin embargo es sub-utilizado.
- ✓ Se carecen de manuales de normas y procedimientos internos. **HAO AD-1**




AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.
ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PROCESO DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS

Auditor Responsable: Mynor Morataya
Tiempo Previsto: 2 Horas

PT:	AC-13	Fecha:
Hecho por:	MM	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

PROCESO: INGRESO DE MERCAERÍA AL ALMACEN					ALTO	MODERADO	BAJO
Nº	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS.	OBSERVACIÓN	REF			
1	Que el contrato seguro se haya vencido y se reciban mercadería en el almacén.	Disminución patrimonial, pérdidas económicas en caso de un suceso natural o fortuito.	Revisión de contratos seguro en forma mensual por parte de contabilidad, la cobertura es adecuada	AC-12			X
2	Que se ingresen al almacén cantidades de mercaderías distintas a las reportadas en la factura.	Registros de existencias de Inventarios erróneos, pérdidas económicas.	En el proceso del recepción, no se coteja todas las unidades físicas contra la factura, debido a que el proceso de recepción se torna complicado.	AC-5-1	X		
3	Permitir el ingreso de mercaderías que no cumplan con los requerimientos básicos de calidad que ofrece la empresa a sus clientes (condiciones de garantía).	Registros de existencias de inventarios erróneos, pérdidas económicas, deficiente calidad del producto para la venta, incremento de devoluciones de clientes por deficiente calidad. Trabajar con mercadería de baja calidad que afecte la credibilidad e imagen de la empresa.	En el proceso de recepción, no se coteja la factura contra las cantidades físicas. Se trabaja con proveedores confiables que ofrecen garantía total.	AC-5-1	X		
5	Que se reciban mercaderías con mayor costos a los estipulados en la orden de compra.	Pérdidas económicas, registros de costos inconsistentes, contabilidad errónea.	Se coteja costo según orden de compra contra factura.	AC-5-1		X	
6	Que no se firmen las factura y no se emita contraseña de pago.	Cambios de documentos, alteración de los mismos, registro de documentos que no son validados con la recepción de mercaderías en el almacén.	Todas las factura son selladas y firmadas al momento de su recepción y se acompañan de su respectiva contraseña de pago.	AC-5-1			X
7	Los soportes de los ingresos (Facturas) no registren costos individuales que permitan asignar a cada mercadería los costos correctos.	Costos alterados, que no permiten establecer con certeza el precio de venta.	Toda la facturación viene con el detalle de precio unitario y total por cada articulo, según requerimiento legal.	AC-5-1			X
8	Los soportes de la mercaderías no se ajusten a las normas sobre fiscales derechos de importación.	Favorecer la evasión de impuestos y al contrabando	Se cuenta con un agente aduanero y las pólizas de importación han sido debidamente declaradas. (no se tienen reparos del fisco)	AC-11			X
9	Que por cantidad, tamaños y/o complejidad de las características de la mercadería no se puedan verificar en su totalidad.	Registros de inventarios erróneos y complicada recepción en el almacén.	Se realizaran pedidos moderados, al contar con un vehículo de apoyo es factible su revisión total sin dificultad.	AC-5-1 / AC-11		X	
10	Cuando por la naturaleza de la mercadería se entregan en dependencias distintas al almacén no se puedan verificar cabalmente.	Registros de inventarios erróneos y pérdidas de mercadería.	Solo el almacén es el designado para recibir mercadería .	AC-11/AC-12/AC-5-1			X
11	Que se incumpla con las fechas designadas para la entrega de los pedidos	Ventas no realizadas, por no contar con el inventario en el momento que se requiere.	Se trabaja con proveedores de confianza y se cuenta con stock de seguridad.	AC-5/AC-3			X
12	No tener un archivo adecuado para los documentos de soporte de ingreso al almacén	Extracción de información confidencial y complicado proceso de verificación de operaciones.	Se cuenta con un archivo sin adecuadas medidas de seguridad	AC-5	X		
13	Reportar en fecha distinta a la real la transacción del ingreso	Registros no actualizados para la generación de reportes de compras.	La documentación pasa por el proceso de registro en el almacén y posteriormente a los registros de contabilidad, lo cual puede provocar desfase en la información.	AC-5	X		
14	Que se clasifiquen mal la mercaderías en las cuentas contables de almacén.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, Disminución patrimonial.	Provocado por registros de inventarios inexactos que provocan que no se realicen de manera oportuna los ajustes contables.	AC-5-1 /AC-3/AC-8	X		



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO		
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.		
ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PROCESO DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO		
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008		
Auditor Responsable: Mynor Morataya	PT:	AC-13
Tiempo Previsto: 2 Horas	Hecho por:	MM
	Revisado por:	RA
		Fecha: 21-ago-08
		29-ago-08

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

PROCESO: ALMACENAJE DE MERCADERÍA					ALTO	MODERADO	BAJO
No	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS.	OBSERVACION	REF			
15	Que por factores diversos la mercaderías se deterioren en su permanencia en la bodega	Pérdida de económicas teniendo en cuenta la inversión realizada, además posibles despachos no realizados por mantener elementos dañados en el stock de disponibles.	Inadecuadas condiciones de almacenaje, desorden generalizado en en almacén y estiba inadecuada.	AC-5-3	x		
16	Que por tiempos prolongados de almacenaje la mercadería se vuelvan obsoletos.	Pérdida de económica teniendo en cuenta la inversión realizada, mantener costos de operación y almacenaje de mercadería que no es apta para la venta.	sobre stock e una adecuada clasificación de mercaderías, sin embargos son 25 líneas de productos las que se manejan	AC-5-3			x
17	Que ocurran robos de mercadería estando en bodega.	Disminución patrimonial, perdidas económicas y registros inexactos por robo no detectado ni operado en el tiempo oportuno.	Se cuenta con una sola puerta de ingreso y una de salida, se cuenta con dos guardias de seguridad, sin embargo la carencia de una normativa documentada provoca no una bajo nivel de seguridad.	AC-11/AC-12/AC-5-1	X		
18	Que exista exceso de mercadería en bodega ocasionando baja rotación de los mismos.	Inversión innecesaria de capital de trabajo, y tiene relación con los riesgos de deterioro y obsolescencia	La bodega presenta altos índices de sobre stock de acuerdo a los puntos de pedido y el lote económico de compra calculado.	AC-9/AC-10	x		
19	Que las cantidades en almacén no sean correctas con relación a los registro contables.	Registros de Inventarios erróneos, contabilidad errónea, despachos no realizados por inadecuados registros.	Se tiene duplicidad de esfuerzos al no contar con registros en línea, debido a que el registro del almacén y el registro de contabilidad son interdependientes y deben mantenerse conciliación y provocan desfases.	AC-5/AC-11 /AC-12	X		
20	Que no se codifiquen la mercadería para identificación o se haga incorrectamente.	Inventarios inconsistentes, contabilidad errónea.	Se revisa la codificación en el proceso de recepción, por lo que en el almacenaje ya no se codifica.	AC-5	x		
PROCESO: DESPACHO DE MERCADERIA DEL ALMACÉN							
No	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS.	OBSERVACION	REF			
21	Que haya demoras en el despacho de pedidos a los cliente, deficiente calidad del servicio.	Afecta políticas de servicio al cliente, provocando la mala imagen de la empresa y estrategias de ventas.	Por inadecuadas condiciones de almacenaje, difícil localización de mercaría en el almacén provocando retraso en el proceso de despacho.	AC-5-5 / AC-3/ AC-11	x		
22	Que se registren erróneamente la salida del almacén.	Contabilidad errónea, registros de inventarios incorrectos, perdidas económicas(costos diferentes)	El despacho de mercadería se realiza de acuerdo a un listado de requerimientos de la sala de venta, se propuso que se valide contra la facturación.	AC-3/AC-5-5		x	
23	Que se entreguen cantidades de mercaderías distintas a las reportadas en factura y/o que se entreguen mercadería distinta a los facturados.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, perdidas económicas y fraudes.	El encargado de despachos realiza traslado contra factura la cual es verificada al momento de cargar la móvil para el despacho	AC-5-5/AC-11/AC-3		x	
24	Que se entreguen mercaderías con calidades diferentes a las pactadas con las expectativas del cliente	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, perdidas económicas, afecta política de servicio al cliente y provoca devoluciones de clientes.	La mercadería no es revisada previo a la solicitud de facturación, por lo que se propuso el cambio de confirmación de existencia y calidad de la misma.	AC-3/AC-5-5		X	
25	Que no se hagan firmar salidas de almacén o actas de entrega.	Perdidas económicas, por robos y errores en los registros, se carece de evidencia.	La copia de la factura debe ser firmada por el cliente al momento de recibir de conformidad su mercadería	AC-5/AC-11/AC-12			X
26	Desconocer los costos de ingreso o promedio al efectuar las salidas	Contabilidad errónea, valuación de inventarios incorrectos.	Al no mantener actualizados los registros de existencia en línea con los registros contables de costos de mercaderías.	AC-5/AC-11/AC-12		x	
27	Saltar u omitir el procedimiento de entrega de los elementos para poderlos entregarlos más rápido.	Incumplimiento del procedimiento establecido por la gerencia, perdidas económicas provocadas por fraudes o robos.	Se carece de manuales, organigrama y la misión de la empresa.	AC-5/AC-6		X	

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.****ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PROCESO DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO**

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
 REYES, ACAJABÓN &
 ASOCIADOS
Auditor Responsable: Mynor Morataya**Tiempo Previsto:** 2 Horas

PT:	AC-13	Fecha:
Hecho por:	MM	21-ago-08
Revisado por:	RA	29-ago-08

PROCESO: TOMA FISICA DE INVENTARIOS				ALTO	MODERADO	BAJO
No.	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS.	OBSERVACIÓN			
28	Que se den de baja mercadería existente o que no amerite, afectando crear pedidos que crean sobre stock en el almacén	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, perdidas económicas.	Se carece de un manual de normas y procedimientos debidamente documentado y aprobado para la actividad de toma física de inventario.	AC-5/AC-11/AC-12		X
29	Que no se descarguen de los inventarios la mercadería que debe darse de baja, evitando generar pedidos para despachar las ventas.	Inventarios erróneos, contabilidad errónea, afectar ventas por realizar y tomas de decisiones mediante los reportes de inventarios.	Debido a la inadecuada organización y clasificación de la mercadería en el almacén, así como las condiciones inadecuadas de almacenaje.	AC-9/AC-10	X	
30	Que no se reporte oportunamente a contabilidad las correcciones de inventario existente.	Contabilidad errónea, inventarios inconsistentes.	Se realizan tomas físicas por lo menos una vez al año, con lo cual se reportan los ajuste a contabilidad.	AC-5/AC-11/AC-12	X	
REPORTES DE INFORMACION FINANCIERA						
	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS.	OBSERVACIÓN			
31	Que las cifras de las facturas no concuerden con los datos de los costos registrados.	Valuación de Inventarios erróneas, contabilidad errónea.	Al momento de la recepción de la mercadería se verifica que los costos de la factura correspondan a los registrados en la orden de compra	AC-3/AC-12	X	
32	Que no se remitan oportunamente a contabilidad los documentos soportes.	Contabilidad inconsistente.	La documentación se traslada a contabilidad luego de la recepción en el almacén,	AC-3/AC-12/AC-5		X
33	Que el sistema de información no se mantenga actualizado	Información inoportuna para la toma de decisiones, Que no se remitan oportunamente a contabilidad los documentos soportes.	Que no se remitan oportunamente a contabilidad los documentos soportes.	AC-3/AC-11/AC-12	X	

CONCLUSIÓN:

Se evaluaron los posibles riesgos en el proceso administración del inventario y almacenamiento de mercaderías de la empresa Multihogar, S.A., se detectaron los siguientes:

Riesgos operativos

- Las mercaderías no se encuentran disponibles cuando se necesitan
- Duplicidad de esfuerzos del personal al realizar la misma actividad en los procesos de registro.
- Recepción complicada de mercaderías en bodega.
- Desorden y difícil localización de la mercadería, lo que provoca retrasos en el proceso de despacho.
- Condiciones inadecuadas de almacenaje.

Financieros

- Inversión innecesaria de capital de trabajo en inventario de mercaderías.
- Ventas no realizadas, porque no se tuvo la mercadería en el momento que se requería.
- Incremento del costo de venta que repercute en el precio de venta, lo cual no permite que la empresa sea competitiva.
- Controles internos complicados e inadecuados con las operaciones.



5.2.5 Desarrollo de la Fase de Diagnóstico

Esta fase se enfoca principalmente en la evaluación de los hallazgos generados de la evaluación al área de administración de inventarios y almacenamiento de la empresa, para emitir dictamen sobre el grado de efectividad y economía con que son ejecutadas las distintas operaciones, que permitan general conclusiones y recomendaciones de mejora para la empresa Multihogar, S.A.

AUDITORÍA OPERACIONAL				
DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO				
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.				
PROGRAMA DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HAO's				
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008				
Auditor Responsable:	Jonathan Reyes	PT:	AD	Fecha:
Tiempo Previsto:	4 Horas	Hecho por:	JR	20-feb-09
Fecha de Inicio:	10-Ago-2008	Revisado por:	RA	28-feb-09
OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS		Ref. P/T	Ejec. Por	
1. OBJETIVO DE LA FASE:				
Evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular las conclusiones y recomendaciones para mejorar dicho grado.		AD-2	JR	
2. PROCEDIMIENTOS				
2.1 Realice una cédula centralizadora de Hallazgos de Auditoría Operacional (HAO) detectados.		AD-1	JR	
2.2 Recopile información adicional sobre el área por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones y por otros medios que considere convenientes.		AB-2 AC-3 AC-5	JR	
2.3 Determine la precisión, confiabilidad y utilidad de la Información para uso de la gerencia o dirección.		AD-1	JR	
2.5 Determine la necesidad de obtener asesoría técnica de un especialista que no esté involucrado en las operaciones examinadas.		N/A		
2.6 Identifique y desarrolle las características de los posibles Hallazgos de Auditoría Operacional (HAO)		INFORME FINAL	JR	



AUDITORÍA OPERACIONAL		R & A REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS	
DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO			
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.			
PROGRAMA DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HAO's			
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008			
Auditor Responsable: Jonathan Reyes		PT:	AD
Tiempo Previsto: 4 Horas		Hecho por:	JR
Fecha de Inicio: 10-Ago-2008		Revisado por:	RA
		Fecha:	20-feb-09
			28-feb-09
2.7 Establezca sí las operaciones seleccionadas del área examinada están logrando los objetivos y metas establecidas, dentro de los objetivos generales del área o unidad y de la entidad	BORRADOR INFORME	JR	
2.8 Establezca la economía y eficiencia de las operaciones	AD-2	JR	
2.9 Redacte las conclusiones de los HAO	BORRADOR INFORME	JR	
2.10 Identifique las recomendaciones para mejorar la eficacia o efectividad, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en los HAO	BORRADOR INFORME	JR	
2.11 Discuta los HAO con los funcionarios responsables de las operaciones, para llegar a un acuerdo sobre los mismos.	BORRADOR INFORME	JR	

REVISADO POR:	LIC. RUBÉN ACAJABÓN
TIEMPO TOTAL EMPLEADO:	23 HORAS
FECHA DE FINALIZACIÓN:	15-MARZO-2009

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOJAR, S.A.**

CÉDULA CENTRALIZADORA DE HALLAZGOS

Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Jonathan Reyes**Tiempo Previsto:** 6 Horas

PT:	AD-1	Fecha:
Hecho por:	JR	20-02-09
Revisado por:	RA	22-02-09

No.	REF	HALLAZGO
1	AC-6	La definición de misión primordial, objetivos y actividades importantes, no se encontraba documentada por la empresa al momento de la auditoría. Las mismas son correspondientes con sus funciones, sin embargo no se han comunicado de forma íntegra a todo el personal de la empresa.
2	AC-5	Se detectó falta de coordinación, planificación y seguimiento para la colocación de pedidos por parte del departamento de compras y almacén.
3	AC-3	Se verificó que las órdenes de compra no tienen las firmas de autorización del Jefe de Compras para todas aquellas órdenes colocadas durante el año 2007 y el año 2008.
4	AB.2, AC-9	Las normas y procedimientos de control interno para el conteo físico de inventarios no se encuentran documentadas. Este procedimiento se obtuvo mediante la narrativa del encargado y observación directa del proceso, según se han realizado los conteos anteriores.
5	AC-3, AC-5	En las visitas al almacén se verificó que no existe un control estricto del acceso a la misma. Los tres empleados que la gestionan, no cuentan con un procedimiento escrito o reglamento para regular el acceso.
6	AC-3, AC-11	Se determinó que el archivo de órdenes de compra, registros de ingresos y salida de mercadería del almacén y registros en el sistema, no cuentan con un adecuado nivel de seguridad.
7	AC-5	Se estableció que la empresa carece de manuales de Normas y Procedimientos para la gestión del inventario y el almacenamiento de mercaderías. Las operaciones en estas áreas se realizan basadas en la experiencia del personal a cargo y según el flujo normal del proceso.
8	AC-7	El Departamento de Contabilidad de la empresa no realiza ninguna evaluación financiera para examinar los resultados anuales de ventas y patrimonio. Esto consta según se verificó en los registros y documentos contables y financieros del archivo del Departamento Contable.



AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO											
EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.											
CÉDULA CENTRALIZADORA DE HALLAZGOS											
Período del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008											
Auditor Responsable: Jonathan Reyes Tiempo Previsto: 6 Horas		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>PT:</td> <td>AD-1</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td>Hecho por:</td> <td>JR</td> <td>20-02-09</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>RA</td> <td>22-02-09</td> </tr> </table>	PT:	AD-1	Fecha:	Hecho por:	JR	20-02-09	Revisado por:	RA	22-02-09
PT:	AD-1	Fecha:									
Hecho por:	JR	20-02-09									
Revisado por:	RA	22-02-09									
No.	REF	HALLAZGO									
9	AC-8, AC-3-1, AC-3-3	Se detecto duplicidad de esfuerzos en los registros de inventarios, debido a que los registros de ingresos y salidas de mercaderías del almacén son anotados en los kardex del almacén y posteriormente por el departamento de contabilidad, provocando la necesidad de realizar conciliaciones diarias para evitar desfases en la información.									
10	AC-3, AC-5-2	El almacén muestra desorden y desorganización generalizado en la disposición de las mercaderías.									
11	AC-5, AC-3, AC-9	En el almacén se detectaron mercaderías dañadas sin un reporte específico sobre la causa del daño.									
12	AC-3, AC-5-1	Se detectó la realización de doble trabajo y el consumo de tiempo innecesario en el procedimiento de recepción de mercaderías en almacén; esto se debe a que la recepción del producto se realiza en la factura y luego en la orden de compra.									
<p>Dichos hallazgos fueron presentados y discutidos con cada uno de los encargados de las áreas, los cuales fueron aceptados y se trasladaran al informe final.</p>											

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOJAR, S.A.**

CÉDULA ANALÍTICA DE EFICIENCIA DE PROCESOS

Periodo del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Jonathan Reyes

Tiempo Previsto: 6 Horas

PT:	AD-2	Fecha:
Hecho por:	JR	20-02-09
Revisado por:	RA	22-02-09

RESUMEN DIAGRAMA DE PROCESO DE RECEPCION AUDITADO

RESUMEN	CANTIDAD	MTS	TIEMPO
OPERACIONES	3		1540
INPECCIONES	5		2440
TRASLADO	3	35	45
DEMORA	1		120
ALMACEN	1	0	60
TOTAL	+ 13	35	4205

RESUMEN DIAGRAMA DE PROCESO DE RECEPCION PROPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MTS	TIEMPO
OPERACIONES	4		365
INPECCIONES	2		320
TRASLADO	3	35	45
DEMORA	0		0
ALMACEN	1		60
TOTAL	+ 10	35	790

EFICIENCIA EN PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERIAS EN TIEMPO= $\frac{790}{4205}$ 19% ©

EFICIENCIA EN PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERIAS EN DISTANCIA = $\frac{35}{35}$ 100% ©

El proceso de recepción mostró una ejecución deficiente en cuanto al tiempo utilizado en comparación con la propuesta de proceso realizada a la empresa. Los datos de contabilidad muestran que el costo de hora-hombre para este proceso es de Q. 28.75, lo que representa un costo adicional en que incurre el almacén de Q 27.27 por cada pedido ingresado, siendo un total promedio de 112 pedidos anuales, con un impacto en gastos de operación por Q. 3,054 anuales.

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.**

CÉDULA ANALÍTICA DE EFICIENCIA DE PROCESOS

Periodo del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: **Jonathan Reyes**

Tiempo Previsto: 6 Horas

PT:	AD-2	Fecha:
Hecho por:	JR	20-02-09
Revisado por:	RA	22-02-09

RESUMEN DIAGRAMA DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO PROPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MTS	TIEMPO
OPERACIONES	1	0	600
INPECCIONES	0	0	0
TRASLADO	2	40	300
DEMORA	0	0	0
ALMACEN	1	0	300
TOTAL	+ 4	40	1200

RESUMEN DIAGRAMA DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO AUDITADO

RESUMEN	CANTIDAD	MTS	TIEMPO
OPERACIONES	1	0	720
INPECCIONES	0	0	1200
TRASLADO	3	80	300
DEMORA	0	0	0
ALMACEN	1	0	1200
TOTAL	+ 5	80	3420

EFICIENCIA PROCESO DE ALMACEJE DE MERCADERIAS EN TIEMPO = $\frac{1200}{3420}$ 35% ©

EFICIENCIA PROCESO DE ALMACEJE DE MERCADERIAS EN DISTANCIA = $\frac{40}{80}$ 50% ©

La medición del proceso de almacenamiento mostró que la eficiencia actual en tiempo de ejecución es del 35%, con un impacto en costos operativos de Q.2, 687.00 considerando un costo de hora-hombre de Q.28.75 para dicho proceso.

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO****EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTIHOGAR, S.A.**

CÉDULA ANALÍTICA DE EFICIENCIA DE PROCESOS

Periodo del 01-Enero al 31 de Diciembre de 2008

R & A
REYES, ACAJABÓN &
ASOCIADOS

Auditor Responsable: Jonathan Reyes**Tiempo Previsto:** 6 Horas

PT:	AD-2	Fecha:
Hecho por:	JR	20-02-09
Revisado por:	RA	22-02-09

RESUMEN DIAGRAMA DEL PROCESO DE DESPACHO AUDITADO

RESUMEN	CANTIDAD	MTS	TIEMPO
OPERACIONES	3		3860
INPECCIONES	2		1200
TRASLADO	5	130	1200
DEMORA	0		0
ALMACEN	1		300
TOTAL	+ 11	130	6560

RESUMEN DIAGRAMA DEL PROCESO DE DESPACHO PROPUESTO

RESUMEN	CANTIDAD	MTS	TIEMPO
OPERACIONES	3		560
INPECCIONES	1		900
TRASLADO	4	70	420
DEMORA	0		0
ALMACEN	1		300
TOTAL	+ 9	70	2180

EFICIENCIA PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERIAS EN TIEMPO = $\frac{2180}{6560}$ 33% ©

EFICIENCIA PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERIAS EN DISTANCIA = $\frac{70}{130}$ 54% ©

El proceso de despacho mostró eficiencia de 33% en tiempo, con un impacto de costos de Q. 3,918 para un costo hora-hombre establecido de Q. 28.75

CONCLUSIÓN:

Los procesos de recepción, almacenaje y despacho se encontraron deficientes al comparar las soluciones propuestas con las actuales; para lo cual se simularon pruebas con operaciones normales del negocio. Los cambios propuestos fueron aceptados por el gerente general para su implementación.



5.2.6 Elaboración y Presentación del Informe de Auditoría Operacional

La parte final de la auditoría operacional en la empresa Multihogar abarca la presentación del informe para el conocimiento de la situación por parte del Gerente General y personal involucrado en las áreas evaluadas.

Previo a la elaboración de este informe, se discutió con los responsables e involucrados de cada área, los resultados obtenidos de la evaluación de las distintas operaciones de administración de inventarios y almacenamiento, para asegurar que el informe tuviera el suficiente sustento como para ser emitido y comunicado a todas las áreas.

La narrativa se realizará de tal forma que sea objetiva en cuanto a la descripción de los problemas y áreas de mejora detectadas en la auditoría, con un enfoque constructivo que permita la generación de cursos de acción para mejorar la eficiencia operativa y de gestión de la entidad. La estructura del informe se definió de acuerdo a una secuencia que fuera comprensible, concreta y concisa, para el personal de la empresa.



R & A

REYES, ACAJABÓN & ASOCIADOS

Guatemala, Marzo del 2,009

A los accionistas y personal directivo

MULTIHOGAR, S.A.

Respetables señores:

De conformidad con lo programado y pactado en carta compromiso, hemos concluido con la revisión del flujo de transacciones de la administración de inventarios de la empresa Multihogar, S.A. del periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2008. La auditoría fue planificada y ejecutada en base a los boletines de auditoría operacional emitidos por el instituto mexicano de contadores públicos.

Dichos boletines indican que una auditoría debe ser adecuadamente planificada y ejecutada de tal forma que permita identificar las causas de las deficiencias e ineficacia de los procesos operativos, realizando un análisis y un diagnóstico que permitan encontrar soluciones viables para mejorar la rentabilidad de empresa, las cuales se presentan en las respectivas recomendaciones del presente informe.

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



FLUJO DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA

El flujo evaluado del inventario y almacenamiento de la empresa Multihogar, S.A. es de la siguiente manera:

COMPRAS LOCALES:

Los compradores de Multihogar utilizan el punto de re-orden, con el cual señalan máximos y mínimos para controlar sus existencias, los cuales son establecidos por el departamento de compras teniendo como base la proyección de ventas realizada con datos históricos, con lo señalado generan órdenes de compra a través de un sistema de procesamiento elaborado específicamente para este fin. Dicho proceso es utilizado para productos que forman parte del inventario y para la mercadería que se reciba en consignación.

La valuación de inventarios es por costo promedio, el cual es aplicado debido a la practicidad del método y a la cantidad de movimientos de mercaderías que se generan, tomando en consideración que el único costo que se registra es el valor de factura. La empresa aplica registros de inventarios perpetuos.

En cuanto a artículos de proveedores locales, maneja almacén debido a que los compradores aprovechan los descuentos por cantidad.

COMPRAS DEL PROVEEDORES DEL EXTERIOR (IMPORTACIONES)

Multihogar planifica sus compras al exterior en base a puntos de re-orden, para lo cual maneja stock de seguridad resguardado en un almacén con las dimensiones de aproximadamente 1,600 mts cuadrados, el cual se encuentra sub-dividido en áreas presentado en primer lugar el área de recepción de mercaderías, en la cual se realiza la descarga de los contenedores, conteo de mercaderías y le permite verificar los sobrantes, faltantes y productos dañados. Con esto se genera el registro de unidades ingresando el valor de Factura y las unidades ingresadas en moneda extranjera al tipo de cambio fiscal, así como el prorrateo de gastos por transporte, embarque, honorarios de agente aduanero, seguridad del transporte y otra serie de gastos. Al finalizar este proceso la mercadería física se traslada a ubicaciones de almacenaje para que esté disponible para despachos de la sala de ventas. De la investigación y análisis del proceso descrito de la administración del inventario y almacenamiento se obtuvieron los siguientes aspectos a informar.



HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL (CRITERIO), CAUSAS, EFECTOS Y RECOMENDACIONES

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1- DEFINICIÓN DE ASPECTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La definición de misión primordial, objetivos y actividades importantes, no se encontraban documentadas por la empresa al momento de la auditoría. Las mismas son correspondientes con sus funciones, sin embargo no se han comunicado de forma íntegra a todo el personal de la empresa.

CRITERIO:

Desde el punto de vista de la Administración de Empresas, las organizaciones deben establecer una misión que debe ser difundida a todo el personal como un aspecto imprescindible de la planificación estratégica para contribuir a alcanzar las metas establecidas.

CAUSA:

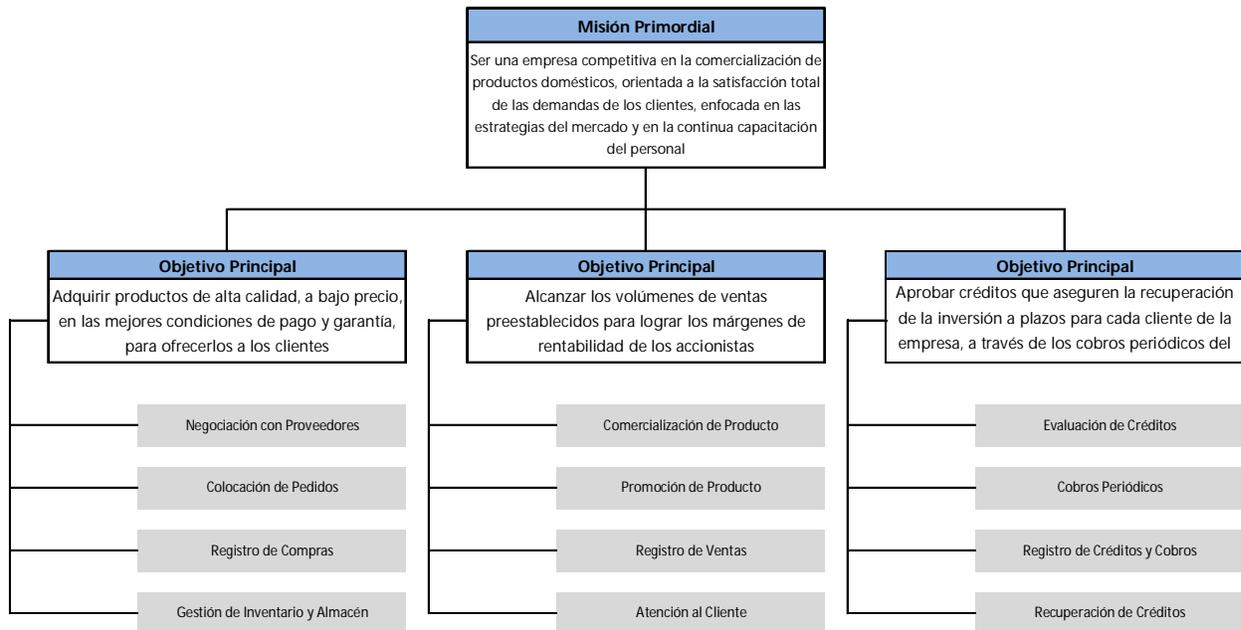
No publicar y colocar en un lugar visible la misión primordial de la empresa y sus objetivos ha provocado el desconocimiento y no contribución al alcance de los mismos por parte de todo el personal de la empresa

EFECTO:

Carencia de visualización de los objetivos de la empresa, ha repercutido en la no contribución de esfuerzos del personal a eliminar los obstáculos que provocan producto no despachado o de calidad deficiente.

RECOMENDACIÓN:

El árbol de misión propuesto debe colocarse en un lugar visible dentro de las instalaciones de la empresa, publicado para que sea observado por todos los colaboradores, de tal forma que conozcan la misión y los objetivos establecidos para el negocio. Se presenta el árbol diseñado para tal propósito



PROCESO DE COMPRAS

2- PROCEDIMIENTO DE COLOCACIÓN DE PEDIDOS

Se detectó falta de coordinación, planificación y seguimiento para la colocación de pedidos por parte del departamento de compras y almacén.

CRITERIO:

De acuerdo a la teoría administrativa un proceso encierra las partes de planificación, organización, dirección y control, de tal forma que se logre la coordinación de los departamentos involucrados y se alcancen los objetivos trazados. Multihogar cuenta con un proceso para administración del inventario.

CAUSA:

- Las órdenes de compra se traspapelan por lo cual no se comunican a tiempo al proveedor.
- El almacén no informa de manera oportuna sobre las existencias (punto de re-orden).

**EFECTO:**

Dicha situación dificulta la planificación de las compras. Esto ha provocado que existan faltantes de producto en el momento que el departamento de Ventas lo requiere y consecuentemente ha impactado en ventas no realizadas, derivado de dicha situación, la gerencia para compensar a los clientes autorizó que se otorguen descuentos que representan el 7.3% para un total de ventas anuales, según la siguiente relación:

$$\frac{\text{Descuento sobre ventas}}{\text{Ventas netas}} = \frac{Q107,384.43}{Q1,456,758.88} \boxed{7.37\%}$$

RECOMENDACIÓN:

La comunicación y coordinación entre los departamentos de compras, almacén, ventas y con el proveedor debe realizarse de manera eficiente; por lo tanto la Gerencia debe diseñar instrumentos que permitan establecer canales de comunicación apropiados.

Para el proceso administrativo de inventario se propuso un re-diseño, que enfoca que se confirmen existencias previo a facturar al cliente para evitar inconvenientes y molestias por producto que no puede ser entregado. El flujo del proceso propuesto se muestra en el diagrama del **ANEXO 1**.

3- AUTORIZACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA

Se verificó que las órdenes de compra no tienen las firmas de autorización del Jefe de Compras para todas aquellas órdenes colocadas durante el año 2007 y el año 2008.

CRITERIO:

Todas las órdenes de compra deben estar autorizadas por el gerente de compras según lo estipula la normativa de control interno administrativo de la empresa Multihogar, S.A, lo cual persigue mantener supervisión y control de las compras.



CAUSA:

El Jefe de Compras explica que esto se debe a una necesidad de acelerar el proceso de compras, por lo que su firma se omite de los documentos. Sin embargo, la Gerencia General no proveyó ningún documento escrito que avale el incumplimiento de esta política.

EFECTO:

Se solicitaron a los proveedores pedidos que excedían lo establecido por la cantidad óptima para cada pedido, de la siguiente forma:

- En el 85% de los casos, los productos se solicitaron en cantidades que duplicaban la cantidad óptima de pedido
- Para el restante 15% se detectó que las cantidades solicitadas excedían entre un 55% y un 90% las cantidades óptimas.

Como consecuencia, la empresa ha incurrido en un costo de oportunidad por el capital invertido de forma adicional sin retorno alguno sobre la inversión, puesto que su inventario rota 1.46 veces al año.

Inversión adicional por sobre-stock	Q	356,219
Costo de Capital actual de la empresa*		13.20%
Capital Ocioso de la empresa	Q	47,020.97

* El costo de capital corresponde a la deuda actual contraída por la empresa, que es del 13.2%

RECOMENDACIÓN:

Debido a que la actividad de compras es la principal salida de efectivo del negocio, es necesario que el gerente de compras supervise y controle dicha actividad, por lo tanto debe autorizar todas las compras por medio de su firma.

Es importante fomentar una cultura organizacional eficiente en el proceso de compras, debido a que se trabaja con proveedores confiables, por lo cual es factible implementar la cultura justo a tiempo para las compras de proveedores locales, lo cual eliminaría la inversión y los gastos en el proceso de almacenaje.



TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS

4- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTEO FÍSICO

Las normas y procedimientos para el conteo físico de inventarios no se encuentran documentadas. Este procedimiento se verificó y describió mediante la narrativa del encargado y observación directa del proceso, según se han realizado los conteos anteriores.

CRITERIO:

Todos los procesos que se ejecutan dentro de una empresa, deben estar debidamente documentados, actualizados y aprobados por el nivel directivo para que sean de observancia obligatoria y que permitan obtener los parámetros de eficiencia esperados.

CAUSA

La experiencia del personal ha permitido realizar tomas físicas de inventario sin un documento de soporte, sin obligar a la gerencia a su emisión, sin embargo se detectaron deficiencias por no contar con una metodología uniforme y previamente analizada

EFFECTO:

Los recuentos periódicos no han permitido corregir las diferencias de inventario de manera oportuna según se describe lo siguiente:

Una lavadora que se encuentra inventariada, no se encontró en el almacén, al igual que una estufa de cocina; al respecto, el Gerente General afirmó que ambos productos fueron cargados para muestra a dos clientes, sin que exista un documento que avale la salida, la cual para fines de muestra, no está permitida por la política de la empresa; el Gerente General afirmó que él llevaba registro de esta salida para su control y posterior devolución.

La eficiencia del conteo físico de línea blanca, se situó en un 89% comparado con el valor en libros. El nivel de aceptación para este tipo de productos, según



la Gerencia General, es del 95%, por lo cual se califica como deficiente la gestión del inventario de línea blanca.

LÍNEA BLANCA

Inventario según Contabilidad al 31-Dic-2008		Q	177,976
1 Refrigeradora 17', Marca LG	Q	4,014	
2 Lavadora digitales Marca MABE, 30 Lbs.	Q	5,174	
1 Estufa de cocina con horno, 11', LG	Q	2,424	Q 11,612
Inventario según Auditoría		Q	<u>166,364</u>

ELECTRODOMÉSTICOS

Inventario según Contabilidad al 31-Dic-2008		Q	293,150
2 Equipos de cómputo HP, Intel Core 2MHZ	Q	10,648	
3 Televisores SONY, pantalla plasma, 29"	Q	10,119	
1 Televisores Samsung, LCD, 32"	Q	3,765	
1 Equipos de sonido Panasonic, 4800W	Q	3,268	
3 Reproductor DVD LG 5 Regiones	Q	687	
4 Hornos Microondas digitales, GE	Q	2,280	
6 Planchas a vapor GE; 5 niveles	Q	345	
9 Licuadoras GE 6 velocidades	Q	824	
1 Aspiradoras eléctricas 12Lbs-70KW	Q	344	Q 32,279
Inventario según Auditoría		Q	<u>260,871</u>

Eficiencia del Conteo	89%
------------------------------	------------

MUEBLES

Inventario según Contabilidad al 31-Dic-2008		Q	44,547
1 Cama Fomtex Matrimonial	Q	1,899	
1 Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	Q	2,193	
1 Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	Q	(1,194)	
1 Plateras estilo colonial, palo blanco	Q	2,949	Q 5,847
Inventario según Auditoría		Q	<u>38,700</u>

Eficiencia del Conteo	87%
------------------------------	------------



RECOMENDACIÓN:

El encargado del almacén debe documentar el proceso, en coordinación con el encargado de compras y la gerencia general, para su aprobación e implementación, para lo cual debe tomar en cuenta el flujo actual del proceso:

Procedimiento para el Conteo Físico del Inventario (según el paso secuencial actual):

- Determinar el día de conteo y sus respectivos horarios. Elaborar calendario de conteo. Comprobar que no interrumpen los días festivos, horarios de mantenimiento, cambios de turno, etc.
- Ubicar todas las instalaciones en donde se encuentre producto.
- Nombrar un Supervisor del área de Contabilidad como encargado del inventario y hacerle saber a todos quien es el responsable.
- Definir el equipo participante, determinando las parejas para contar artículos específicos.
- Distribuir la siguiente papelería: Listados manuales con los artículos, clasificados por orden, tablas de apoyo, lápices, borrador, calculadora de bolsillo, maskin tape, marcadores.
- Repartir el trabajo entre cada pareja, distribuyendo equitativamente la carga.
- Una vez contado, tener la seguridad de que cada grupo no va a repetir el conteo porque inmediatamente puede iniciar atrás de ellos, la entrada y salida de mercancía.

Control Interno:

- Acomodar los artículos a contar. Lograr que el conteo se realice ágil, confiable y seguro. Los artículos iguales deben estar en un mismo sitio. Comprobar el acomodo, orden distribución, pasillos, flujo del conteo, necesidades para el conteo: Llaves de acceso, Horario y asistencia del personal del almacén.
- Identificar las mercancías en tránsito de compra y de venta.
- Separar mercancía facturada no entregada.
- Identificar mercancía recibida, no registrada.
- El día del conteo deben estar registradas todas las entradas y salidas de Almacén, previas al conteo.
- Efectuar antes del inicio un corte de formas, guardando fotocopia de la siguiente forma en blanco (no utilizada). Comprobando que el último movimiento fue registrado en almacén. Facturas, Entradas, Salidas, Pedidos, Informes de Mercancía en Tránsito.
- Marcar previo al conteo, áreas que correspondan a cada pareja, con claves que determinan los grupos de trabajo, separadas por grupos de artículos de tal manera que no se invadan los territorios de cada uno.



- Verificar la autenticidad del producto: Que sea el producto que se menciona y que esté debidamente y en su totalidad (especialmente cuando está cerrado, cubierto o empacado).
- Marcar cada área que haya sido contada (anaquel, pared, piso, etc. con etiquetas, maskin tape, marcador, pintura, etc.) para no repetir el conteo.

5- ACCESO AL ALMACÉN DE MERCADERÍAS

En las visitas al almacén se verificó que no existe un control estricto del acceso a la misma.

CRITERIO

Las medidas de control interno de la empresa deben estar documentadas para su observación y cumplimiento obligatorio. Los procedimientos de control interno deben encontrarse claramente establecidos y autorizados por la gerencia general de la empresa.

CAUSA:

Los tres empleados gestionan el almacén no cuentan con un procedimiento escrito o reglamento debidamente autorizado para regular el acceso.

EFEECTO:

No se verifica que los camiones de entrega estén vacíos al momento de dejar el almacén. Los encargados de entrega de productos de los proveedores tienen acceso al almacén y el guardia no los registra cuando se retiran del mismo, provocando riesgo de extracción de mercaderías.

RECOMENDACIÓN:

El acceso al almacén debe estar restringido, para lo cual deben contar únicamente con una puerta de ingreso de mercadería y una de salida, en las que debe estar asignado un guardia con instrucciones de la gerencia de controlar el acceso porque es restringido. Se verificó que dicho procedimiento de seguridad se encuentra entre las funciones del encargado del almacén por lo tanto debe ser documentado y aprobado por la gerencia para su cumplimiento obligatorio.



6- SEGURIDAD DE LOS ARCHIVOS DE INVENTARIOS

Se determinó que el archivo de órdenes de compra, registros de ingresos y salida de mercadería del almacén y registros en el sistema no cuentan con un adecuado nivel de seguridad.

CRITERIO:

La documentación e información de los registro de inventarios de la empresa son confidenciales, por lo que se deben manejar niveles de seguridad adecuados.

CAUSA:

La carencia de un procedimiento debidamente documentado y autorizado por la gerencia de la empresa provoca la inobservancia de medidas de seguridad de la información de la empresa por parte del personal de del área de almacén.

EFEECTO:

Los documentos e información está sin resguardo, por lo cual cualquier persona puede tener acceso a dichos registros corriendo el riesgo de ser modificados o extraídos.

RECOMENDACIÓN:

Es necesario implementar un proceso de seguridad para la información a través del cual se asegure que los registros y documentación de soporte tengan acceso restringido únicamente para el personal autorizado. Por tanto el jefe del almacén debe supervisar que se observe lo siguiente:

- Que los encargados de almacén controlen y respeten los correlativos de las formas pre-numeradas para gestión de inventarios.
- Mantener un archivo adecuado (ordenado y con llave) para la documentación.
- Control de perfil de usuarios y claves de acceso del sistema.



7- CARENCIA DE MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Se estableció que la empresa carece de manuales de Normas y Procedimientos para la gestión del inventario y el almacenamiento de mercaderías. Las operaciones en estas áreas se realizan basadas en la experiencia del personal a cargo y según el flujo normal del proceso.

CRITERIO:

La teoría administrativa indica que para que todos los procesos empresariales para que sean eficientes y eficaces deben estar documentados, con el fin de estar estandarizados y permitan a la gerencia evaluar el rendimiento a través de estándares de calidad y cumplimiento.

CAUSA:

El personal no posee una delimitación clara de sus atribuciones y responsabilidades.

EFECTO:

Incide en que los empleados no se responsabilicen ante los hallazgos que se detectaron en dicha área.

RECOMENDACIÓN:

En base a los procesos que fueron levantados durante el desarrollo de la auditoría, se proporciono un borrador el jefe de cada área, es necesario que generen manuales formales para que sean aprobados por el gerencia general, se propuso cambios en los procesos para elevar la eficiencia y eficacia de las operaciones de recepción, almacenamiento y despacho para lo cual de adjuntan en el **ANEXO 2**.

ÁREA FINANCIERA

8- EVALUACIÓN FINANCIERA DE RESULTADOS Y PATRIMONIO

El Departamento de Contabilidad de la empresa no realiza ninguna evaluación financiera para examinar los resultados anuales de ventas y patrimonio. Esto



consta según se verificó en los registros, documentos contables y financieros del archivo del Departamento Contable.

CRITERIO:

La contabilidad es una herramienta que permite obtener información de las operaciones de la empresa expresado en cifras financieras, dicha información es útil para el análisis de la toma de decisiones gerenciales.

CAUSA:

No se encuentra dentro de las funciones del contador, realizar análisis financiero y presentarlos a la gerencia para la toma de decisiones.

EFEECTO:

Los indicadores de eficiencia y eficacia financiera son observados por medio del uso de las principales razones financieras, las cuales reflejan el descenso de la rentabilidad de la empresa, y no aplicarlas a tornados inoportunos la información según se muestra en los análisis horizontales realizados para los últimos cinco años durante el desarrollo de la auditoría.

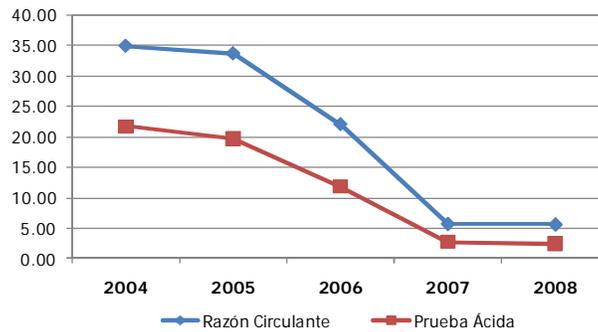
La prueba ácida realizada a los estados financieros confirmó que existe una tendencia a la baja en la liquidez de la empresa, dado que, excluyendo el inventario, el resultado de dicha razón muestra un cambio significativo de 21.2 veces de cobertura de pasivos circulantes en 2004, hasta 2.5 veces en el año 2008, lo cual implica una disminución de los activos circulantes más líquidos, como lo son el efectivo y las cuentas por cobrar.

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS - EMPRESA MULTIHOGAR, S.A. -

RAZÓN FINANCIERA	DEFINICIÓN	RESULTADOS				
		2004	2005	2006	2007	2008
A) DELIQUIDEZ						
1 Razón de Circulante	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	34.96	33.75	22.08	5.65	5.60
2 Prueba Ácida	$\frac{(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivos Circulantes}}$	21.71	19.72	11.83	2.75	2.45

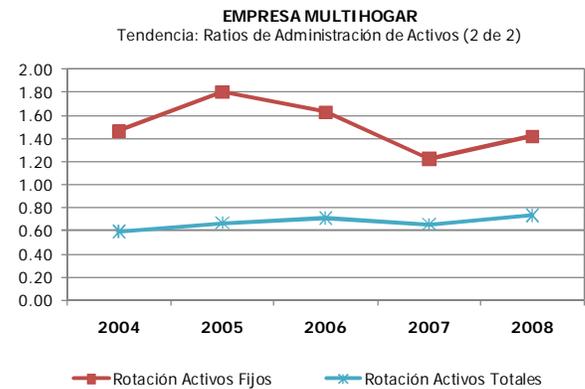
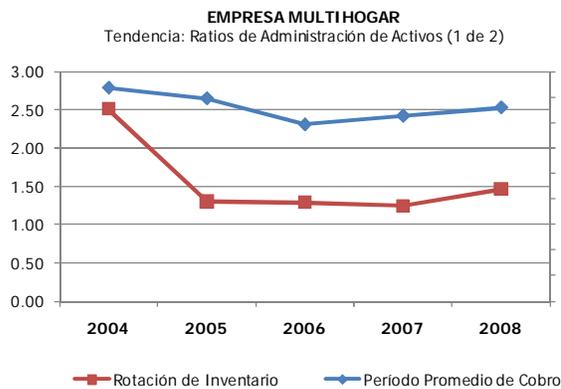


EMPRESA MULTIHOGAR
Tendencia: Ratios de Liquidez



En cuanto a la rotación de inventarios, la misma ha disminuido significativamente desde el año 2004, pasando de 2.50 veces a 1.46 veces en relación con el costo de ventas, lo cual es un índice muy bajo para el tipo de negocio de la empresa.

B) DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS		2004	2005	2006	2007	2008
3	Período Promedio de Cobro <u>Cuentas por Cobrar</u> Ventas a Crédito/365	83.40	79.30	69.19	72.51	75.78
4	Rotación de Inventario <u>Costo de Ventas</u> Inventario Promedio	1.25	1.30	1.29	1.24	1.46
5	Rotación de Activos Fijos <u>Ventas</u> Activos Fijos Netos	1.46	1.80	1.63	1.22	1.42
6	Rotación de Activos Totales <u>Ventas</u> Total de Activos	0.59	0.67	0.71	0.65	0.73

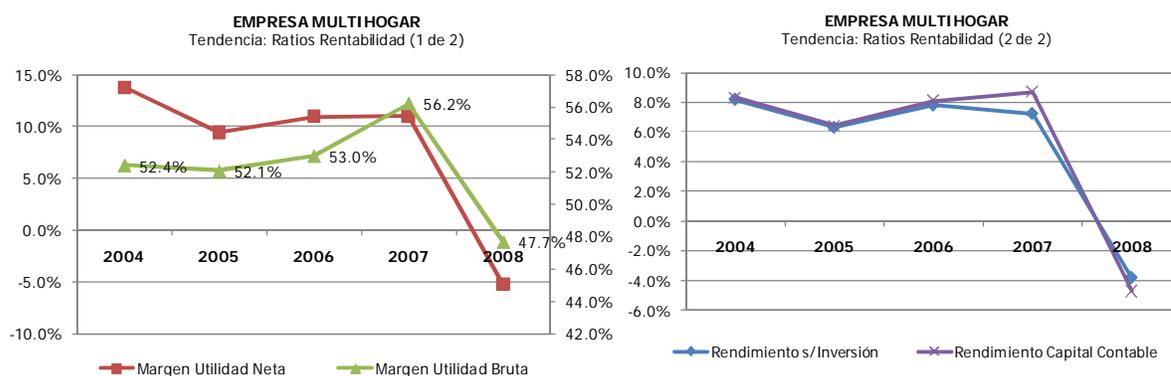


La empresa ha registrado un descenso en los índices de rentabilidad obtenidos en el período 2004-2008. Al respecto, el margen de utilidad bruta ha descendido de 52.4% en 2004; a un 47.7% en 2008; la utilidad neta cierra en (-5.2%) en 2008 cuando en 2004 se ubicó en 13.8%; como resultado, el rendimiento de la inversión de la empresa es negativo para 2008 (-3.8%); y el



rendimiento sobre el capital contable de los propietarios ha descendido notablemente desde un 8.3% en 2004, a un -4.7% en 2008.

D) DERENTABILIDAD		2004	2005	2006	2007	2008
10	Margen de Utilidad Bruta $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	52.4%	52.1%	53.0%	56.2%	47.7%
11	Margen de Utilidad Neta $\frac{\text{Utilidades después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$	13.8%	9.4%	11.0%	11.0%	-5.2%
12	Rendimiento sobre la Inversión $\frac{\text{Utilidades después de Impuestos}}{\text{Activo Total}}$	8.2%	6.3%	7.8%	7.2%	-3.8%
13	Rendimiento sobre el Capital Contable $\frac{\text{Utilidades después de Impuestos}}{\text{Capital Contable}}$	8.3%	6.4%	8.1%	8.7%	-4.7%



RECOMENDACIÓN:

Se proveyó de los formularios adecuados al contador general para el análisis financiero, por lo cual es necesario que la gerencia analice en conjunto las principales razones financieras, como mínimo, una vez al año. El análisis de razones financieras será la herramienta básica para la detección del descenso en la rentabilidad de la empresa de manera oportuna.

CONTROL INTERNO OPERACIONAL

9- DUPLICIDAD DE ESFUERZOS

Se detectó duplicidad de esfuerzos en los registros de inventarios, debido a que los registros de ingresos y salidas de mercaderías del almacén son



registrados en los kardex del almacén y posteriormente en los registros del departamento de contabilidad, provocando la necesidad de realizar conciliaciones diarias para evitar desfases en la información.

CRITERIO:

Los registros de inventario de la empresa permiten ser uno evitando desfases y en trabajo invertido en la realización de conciliaciones diarias.

Los registros de inventario de las operaciones de recepción almacenaje y despacho de la multihogar cuentan con un kardex computarizado que permite actualizar en línea los registros de entradas y salida de mercaderías con el registro de inventario perpetuo que opera el departamento de contabilidad.

CAUSA:

Se tienen implementados actualmente registros independientes paralelos que se ven en la necesidad de realizar conciliaciones diarias entre el kardex computarizado del almacén y los registros de contabilidad.

EFECTO:

Esto complica tener actualizados los registros en forma paralela para verificar la existencia física del inventario de la empresa, lo cual repercute en riesgos de no mantener costos y precios de venta actualizados.

RECOMENDACIÓN:

El contador general de la empresa y en encargado del almacén deben implementar que solo el software del almacén sea la base para los registros de ingresos y egresos de unidades, los cuales son operados por el almacén, y lo registros de costos (documentación contable de soporte) sea registrada por el departamento de contabilidad, esto provee segregación de funciones y agiliza los registros porque todo se trabaja sobre una misma base de datos, permitiendo mantener registros actualizados en línea.



PROCESO DE ALMACENAMIENTO:

10-ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN

El almacén muestra desorden y desorganización generalizado en la disposición de las mercaderías.

CRITERIO:

Los principios de administración eficiente y eficaz del inventario establecen que el adecuado orden en el almacenamiento físico de los productos permiten agilizar su localización y asegurar su calidad.

CAUSA:

La empresa no posee un área debidamente señalizada que identifique claramente ubicaciones, cantidades y condiciones físicas del producto.

EFEECTO:

Mercaderías como la línea blanca no están separadas según cada pedido, sino que simplemente se acumulan en un área disponible. Otros productos de menor valor pero mayor cantidad, son colocados en áreas indistintas.

Se torna complicado y engorroso el proceso de despacho debido al tiempo y distancia que se recorrerá para ubicar las mercancías derivado del desorden generalizado del almacén, se consumen un promedio de 5 minutos y se realiza un recorrido de 20 metros por producto que es localizado para confirmar existencia y condiciones físicas de la mercadería, lo cual provoca que no se confirme existencia a los clientes previo a facturar e implica el riesgo de inconvenientes al momento del despacho.

RECOMENDACIÓN:

La empresa debe realizar una reorganización del inventario físico y contable según el método ABC, se presentó a los encargados del almacén y gerencia en el transcurso de la auditoría una señalización por colores aplicando importancia relativa a los inventarios que permita asignar prioridades según se muestra en el **ANEXO 3**. El mismo les permitirá monitorear los artículos de mayor costo.



Adicionalmente el segmento “C” el encargado del almacén lo debe organizar según el movimiento de rotación de ventas de tal manera que sea el artículo de mayor requerimiento para venta el que esté más a la mano.

11- MERCADERÍAS EN MAL ESTADO

En el almacén se detectaron mercaderías dañadas sin un reporte específico sobre la causa del daño.

CRITERIO:

La teoría administrativa indica que la eficaz gestión del almacenaje persigue mantener en condiciones óptimas el inventario, para mantener un stock que se encuentre disponible para la venta, por lo se deben mantener condiciones adecuadas de acuerdo al producto que se almacena

CAUSA:

Los estantes para el almacenamiento no son adecuados. La mayoría de productos se encuentran apilados sin observar medidas que permitan cuidar la calidad, implicando un riesgo de daño.

EFECTO:

El encargado de almacén indica que las mercaderías se reciben así del proveedor, sin embargo no hay una documentación sobre producto dañado, reclamos a proveedores y solicitud de reemplazo; esto afecta los costos de almacenaje y costos de venta de la empresa. El control interno sobre el inventario de línea blanca muestra deficiencias, puesto que se estableció que una lavadora digital con un costo de Q2587.00 se encuentra en mal estado, sin poder funcionar; la misma no fue reportada, y se desconocen las causas del mal funcionamiento. El encargado de almacén afirma que el desperfecto es de fábrica, por la empresa tendrá que realizar el ajuste para registrar la pérdida.



RECOMENDACIÓN:

Se debe realizar los siguientes procedimientos para controlar la mercadería dañada en el almacén:

- En el área de recepción se debe ejecutar el procedimiento de control de calidad al momento de recibir la mercadería; si se trata de proveedor local no se recibe el pedido, y si es proveedor del exterior se realiza la gestión de reclamo por garantía.
- Se debe realizar un re-acondicionamiento de los espacios del almacén, que permita mantener un adecuado resguardo de la mercadería, como se muestra la figura siguiente:



- Al realizar toma física de inventario se debe realizar el ajuste para que se descarguen los productos dañados y se trasladen a un reporte de inventario dañado, tanto físico como en registros contables. Esto permitirá realizar el procedimiento fiscal para la rebaja del inventario y evitar problemas de despacho por contar con mercadería en mal estado.
- La gerencia debe establecer el mecanismo cuando la mercadería dañada se deba a desidia del operario.



RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS

12- INEFICIENCIAS EN EL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS

Se detectó la realización de doble trabajo y el consumo de tiempo innecesario en el procedimiento de recepción de mercaderías en almacén.

CRITERIO:

De acuerdo a principios de administración de inventarios y políticas de Multihogar, S.A. dictan que el proceso de recepción es el encargado de validar que la mercadería que ingresa al inventario de la empresa cumpla con los requisitos de calidad, cantidad y precios pactados según orden de compra.

CAUSA:

Carencia de coordinación, reglas y supervisión de las necesidades del almacén para agilizar el proceso de recepción, debido a que el producto que ingresa es verificado en la factura y luego en la orden de compra tornándose complicado.

EFFECTO

Se estableció que la recepción de mercadería se realiza (según se observó en nuestras inspecciones presenciales) sin observar un procedimiento de revisión y comparación de documentos, debido a la cantidad de tiempo que invierten en el proceso, provocando el riesgos de ingresar inventario que difiera de calidad, cantidad y precios pactados en la negociación, según lo indica la orden de compra.

RECOMENDACIÓN:

La verificación de factura, orden de compra, costos, calidad y cantidad del producto son procedimientos que pueden ejecutarse paralelamente, asegurando que la factura contenga el mismo orden o secuencia con la que se solicitaron los artículos en la orden de compra.

El gerente de compras debe pactar con el proveedor, entre las condiciones de entrega, las siguientes:



- El orden de las líneas de facturación deben coincidir exactamente con la orden de compra.
- La factura debe respetar el precio pactado en la orden de compra.

Esto simplificara el proceso, y el gerente debe supervisar que los ingresos al almacén cumplan con el proceso de verificación establecido.

CONCLUSIÓN

Es necesario que la gerencia de Multihogar, S.A. documente y reestructure sus procesos de compras, toma física de inventario, análisis de rotación de inventarios, control interno de inventarios, almacenamiento y recepción de mercaderías, tomando en cuenta los hallazgos operativos del presente informe.

El ciclo de operaciones de inventarios es la parte principal del crecimiento de la organización, de acuerdo a la importancia que encierran la administración eficiente, eficaz y económica de este rubro dentro la empresa, elevando el nivel de servicio se incrementan ventas, se disminuyen costos operativos y costos financieros, según el cuadro siguiente se ejemplifica como es factible contra restar la pérdida Multihogar.

(Cifras en Q)

PERDIDA DEL EJERCICIO 2008	-89,821.15
ELIMINAR DESCUENTO SOBRE VENTAS	107,384.43
ESTIMACIÓN DE COSTO DE CAPITAL OCIOSO POR SOBRE STOCK	47,020.97
PERDIDA POR MERCADERÍA DAÑADA	2,587.00
GANANCIA POSIBLE MEDIANTE SOLUCIONES INMEDIATAS	67,171.25

Es necesario que el gerente general preste el debido seguimiento a los hallazgos detectados con la presente revisión, así como a la implementación de las recomendaciones propuestas que considere convenientes.

Atentamente,

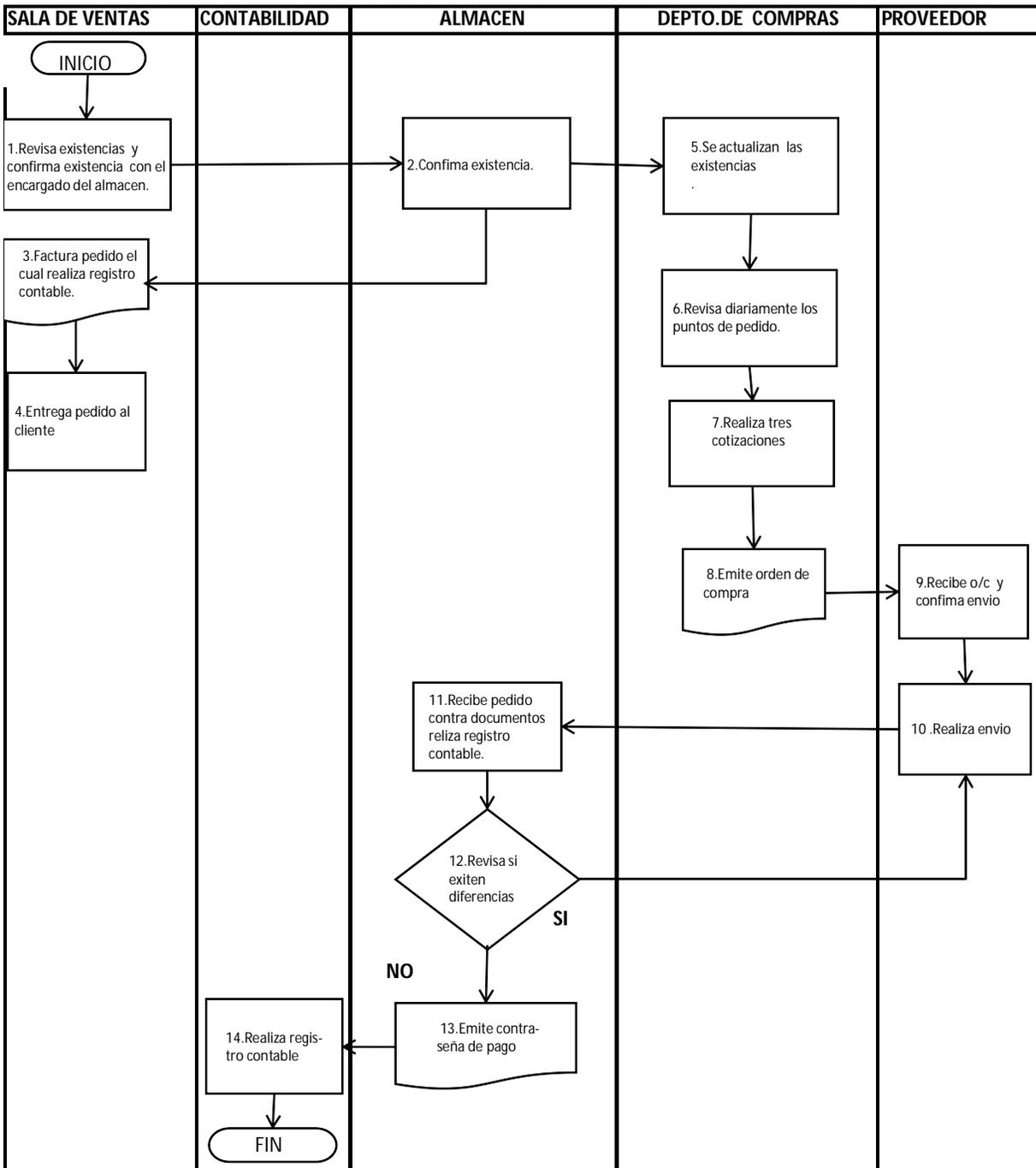
Lic. Jonathan Reyes

Contador Público y Auditor



ANEXOS DEL INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL A LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍAS, A COMERCIALIZADORA MULTIHOJAR, S.A.

ANEXO 1. FLUJO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE INVENTARIO.





ANEXO 2. DIAGRAMAS DE PROCESOS DE RECEPCIÓN, ALMACENAJE Y DESPACHO PROPUESTOS

DIAGRAMA DE PROCESO DE RECEPCION				Operación	Inspección	Traslado	Demora	Almacén
No	DESCRIPCION	DIST MTS	TIEMPO SEG.	●	■	➔	⌒	▼
1	Solicita al proveedor que se identifique mostrando factura y orden para verificar los datos correctos de la documentación.		20	●				
2	Abre la persiana y solicita a proveedor que ingrese la unidad de transporte.	10	20			●		
3	Realiza la descarga de la mercadería de la unidad de transporte.	5	60			●		
4	Abre las cajas y/o empaques para verificar la mercadería.		25	●				
5	Procede a verificar calidad y cantidad para lo cual coteja inspección física con orden de compra		300		●			
6	Verifica fecha de factura anotando fecha de ingreso, procediendo simultáneamente a firmar y sellar copia del documento.		20		●			
7	Se traslada a su computador para imprimir comprobante de recepción de facturas la cual entrega al proveedor como contraseña de pago	10	45			●		
8	Procede a realizar el registro al kardex del almacén	10	60	●				
9	Prepara orden de compra y factura la cual envía por correo interno al departamento de contabilidad para su registro.		60	●				
10	Archiva copia de documentación de soporte de ingreso al almacén.		60					●
		+	35					
			670					



DIAGRAMA DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO				Operación	Inspección	Traslado	Demora	Almacén
No.	Descripción	DIST MTS	TIEMPO SEG.	●	■	➔	⌒	▼
1	Recibe copia de documento de ingreso de acuerdo a orden de compra con lo cual asigna la distribución de la mercadería en el almacén.	10	300			●		
2	Por medio de vehículo montacargas carga mercadería para trasladarla a almacenaje		300	●				
3	Traslada mercadería a las ubicaciones del almacén	30	300			●		
5	Procede al acomodo de la mercadería estibando cajas en casos necesarios.		300					●
+ TOTAL		40	1200					

DIAGRAMA DEL PROCESO DE DESPACHO				Operación	Inspección	Traslado	Demora	Almacén
No.	Descripción	DIST MTS	TIEMPO SEG.	●	■	➔	⌒	▼
1	El encargado de despacho recibe de la sala de ventas orden de despacho amparado con su respectiva factura.	15	20			●		
2	Procede a la búsqueda del artículo , comenzando de la primera ubicación en forma secuencial.	15	300			●		
3	Al encontrar mercadería inspecciona su estado físico.		900		●			
4	Coloca la mercadería en el carretón y lo traslada a la puerta de salida.	30	120			●		
5	Marca las líneas que han sido completadas según requerimiento.		60	●				
6	En base a los artículos localizados firma documento de salida de traslado a sala de ventas o ruta entrega para el cliente.		60	●				
7	Registra en el kardex de bodega la salida del artículo.		120	●				
8	Carga mercadería a la unidad de transporte para despacho	10	300			●		
9	Archiva copia de documentos		300					●
+ TOTALES		70	2180					



ANEXO 3. CLASIFICACIÓN DEL INVENTARIO MÉTODO ABC.

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total	%	% Acum	ABC
15	Equipos de cómputo HP, Intel Core 2MHZ	Q 5,324	Q 79,860	14.8%	15%	A
21	Televisores SONY, pantalla plasma, 29"	Q 3,373	Q 70,833	13.1%	28%	A
17	Refrigeradoras 17", Marca LG	Q 4,014	Q 68,238	12.7%	41%	A
18	Televisores Samsung, LCD, 32"	Q 3,765	Q 67,770	12.6%	53%	A
17	Equipos de sonido Panasonic, 4800W	Q 3,268	Q 55,548	10.3%	63%	A
20	Lavadoras digitales Marca MABE, 30 Lbs.	Q 2,587	Q 51,740	9.6%	73%	A
19	Estufas de cocina con horno, 11", LG	Q 2,424	Q 46,056	8.5%	82%	A
8	Cama Fomtex Matrimonial	Q 2,313	Q 18,504	3.4%	85%	B
7	Secadoras MABE, 0454UI-LSP	Q 1,706	Q 11,942	2.2%	87%	B
10	Bicicletas Montañesa - Shimano	Q 934	Q 9,340	1.7%	89%	B
4	Amueblado de sala estilo Madeira (3-2-1)	Q 1,899	Q 7,596	1.4%	90%	B
3	Amueblado de sala estilo Clásico (3-2-1)	Q 2,193	Q 6,579	1.2%	92%	B
9	Bicicletas Tigrillo - Shimano	Q 720	Q 6,480	1.2%	93%	B
5	Plateras estilo colonial, palo blanco	Q 1,194	Q 5,970	1.1%	94%	B
2	Mueble de comedor tipo Carolina	Q 2,949	Q 5,898	1.1%	95%	B
29	Ollas de presión DEKO, 6 Lts	Q 194	Q 5,626	1.0%	96%	B
22	Reproductor DVD LG 5 Regiones	Q 229	Q 5,038	0.9%	97%	C
8	Hornos Microhondas digitales, GE	Q 570	Q 4,560	0.8%	98%	C
52	Planchas a vapor GE; 5 niveles	Q 58	Q 2,990	0.6%	98%	C
25	Licadoras GE 6 velocidades	Q 92	Q 2,288	0.4%	99%	C
7	Aspiradoras eléctricas 12Lbs-70KW	Q 344	Q 2,408	0.4%	99%	C
10	Estufa de mesa 3 hornillas (tambo incluido)	Q 223	Q 2,230	0.4%	100%	C
16	Batidoras LG 4 velocidades color blanco	Q 116	Q 1,856	0.3%	100%	C
Total Inventario			Q 539,349			



CONCLUSIONES

1. No aplicar los servicios de auditoría operacional de manera oportuna ha provocado que la empresa objeto de estudio presentara deficiencias e ineficacia en las operaciones del inventario y proceso de almacenamiento, lo que ha repercutido en pérdida para el ejercicio del año 2008, debido a la baja rotación de inventario, inadecuadas condiciones de almacenaje, y registros inexactos; lo cual ha provocado no llenar la expectativa de los clientes lo cual la gerencia de la empresa ha venido contrarrestando con la concesión de descuentos sobre ventas que representan un 7% del monto total de las ventas netas realizadas.
2. Por la carencia de una evaluación sistemática y analítica de la administración de inventarios, la empresa Multihogar presentó las deficiencias operacionales y financieras de las cuales se desconocían las causas, lo cual se llegó a determinar con el desarrollo de la auditoría.
3. El conocimiento de los riesgos operativos y financieros a los que se enfrenta la empresa Multihogar, S.A permite a la gerencia de la empresa tomar medidas preventivas o correctivas, lo cual logrará determinar en la medida que logre establecer los procedimientos e indicadores que le permitan medir su eficiencia, eficacia y economía.
4. Las operaciones de inventario de la empresa Multihogar, S.A. son la fuente principal de su renta o de la disminución patrimonial, debido a que el giro normal del negocio se basa en estas operaciones.



5. El Contador público y auditor es el profesional competente para brindar los servicios de auditoría operacional, debido a que cuenta con la metodología y experiencia adecuada para elaborar dicha evaluación de manera eficiente y eficaz; ya que en casos especiales que así lo requieran se apoya de la consultoría de un especialista que le permite prestar un servicio profesional que supera las expectativas del cliente.



RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la gerencia de Multihogar, S.A programe realizar auditoría operacional de manera adecuada y oportuna a sus demás ciclos de operaciones. El seguimiento a los hallazgos presentados permitirán superar la situación actual por la que atraviesa la empresa en las deficiencias en las operaciones de inventario y almacenamiento de mercaderías.
2. La gerencia de Multihogar debe implementar métodos de evaluación sistemática y analítica en la administración del inventario y almacenamiento que le permitan elevar el nivel de servicio en las ventas de productos de la más alta calidad y al más bajo costo, con atención inmediata que le permita superar las expectativas de sus clientes.
3. Los riesgos son posibles sucesos negativos que pudieran afectar financiera y operativamente a la comercializadora Multihogar, S.A, por lo que el gerente de la empresa debe enfocar su planificación estratégica en la prevención de los mismos, valiéndose de la herramienta como los servicios profesionales de auditoría operacional.
4. La comercializadora Multihogar, S.A. se tornará competitiva y con la rentabilidad adecuada en la medida que mantenga una constante evaluación y mejora en los procesos de inventario que son la razón de la existencia del negocio.



5. Es fundamental que actualmente el contador público y auditor se encuentre técnicamente capacitado para prestar un servicio profesional de auditoría operacional, esto debido a que las exigencias de este mundo cambiante así lo ameritan.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arens, Alvin A./Loebbecke, James K, **AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL**, México, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, año 2000, 918 pp.
2. Chase, Richard/ Jacobs, F.Robert/ Aquilano ,Nicolás. **ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE LAS OPERACIONES PARA UNA VENTAJA COMPETITIVA**. México, Editorial Mcgraw Hill, Décima Edición, año 2005, 817 pp.
3. Congreso de la República de Guatemala, **CÓDIGO DE COMERCIO, Decreto Número 2-70** y sus Reformas, Enero 1970, 178 pp.
4. Congreso de la República de Guatemala, **CÓDIGO DE TRABAJO, Decreto Número 14-41**. 180 pp.
5. Congreso de la República de Guatemala, **CÓDIGO TRIBUTARIO, Decreto Número 6-91**. 72 pp.
6. Congreso de la República de Guatemala, **LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, Decreto Número 27-92**. 46 pp.
7. Congreso de la República de Guatemala, **LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, Decreto Número 26-92**. 52 pp.
8. Cuellar M, Guillermo A, 2006. **AUDITORIA OPERACIONAL O DE DESEMPEÑO**. (En Línea).Colombia. Consultado el 17 de Marzo de 2,009. Disponible en:<http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>
9. Fonseca Borja, René, **AUDITORIA INTERNA: Un enfoque moderno de Planificación, Ejecución y Control**, Guatemala. Editorial Acrópolis. Guatemala. Segunda Edición, año 2004, 596 pp.
10. Franklin F, Enrique Benjamín, **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**, Colombia, Editorial Mcgraw Hill, México, Segunda Edición, año 2000, 565 pp.
11. Horngren, Charles T, **CONTABILIDAD DE COSTOS CON ENFOQUE DE GERENCIA**, México, Editorial Prentice Hall, año 2003, 982 pp.

12. Instituto Guatemalteco de Contadores públicos y auditores, comisión de normas de auditoría interna, **GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA 1 -15**. Guatemala, año 1997.
13. Instituto Mexicano de contadores públicos, Comisión de Auditoría Operacional, **BOLETINES DE AUDITORIA OPERACIONAL**, México. Décimo Segunda Edición, año 2005, 164 pp.
14. José Alejandro, 2,008. **EL SISTEMA JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME)**. (En línea). Consultado el 22 de Marzo de 2,009. Disponible en: <http://www.barandilleros.com/el-sistema-justo-a-tiempo-just-in-time.html>
15. Mas Jordy / Ramio Carles, **LA AUDITORIA OPERATIVA EN LA PRACTICA, TÉCNICAS PARA LA MEJORA ORGANIZATIVA**, México, Editorial Alfa Omega, año 1998, 392 pp.
16. Perdomo Salguero, Mario Leonel, **PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA IV**, Guatemala, Ediciones Contables Administrativas, Primera Edición, año 2006. 149 pp.
17. Pérez Orozco, Gilberto Rolando, **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA**, Guatemala, Editorial Ecafya, Tercera Edición, año 2003, 202 páginas.
18. Whitlghton O.Ray / Pany, Rurt, **AUDITORIA UN ENFOQUE INTEGRAL**, México, Mcgraw Hill, Décima Segunda Edición, año 2003, 615 pp.