

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



Auditoría Operacional en la Administración de Inventarios
Tienda de Ropa para Hombres Modas, S. A.
(Práctica Empresarial Dirigida – PED –)

Steffanie Paola Berducido Valenzuela

Guatemala, marzo 2016

Auditoría Operacional en la Administración de Inventarios

Tienda de Ropa para Hombres Modas, S. A.

(Práctica Empresarial Dirigida – PED –)

Steffanie Paola Berducido Valenzuela

Lic. Edgar Pérez (**Asesor**)

M. Sc. Mario Alfredo Salazar (**Revisor**)

Guatemala, marzo 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice decano

Lic. Oscar Alberto Hernández Romero
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Efrén David Soto Valenzuela
Examinador

Licda. Cecilia Castillo
Examinador

Lic. Oscar Alberto Hernández Romero
Examinador

Lic. Edgar Pérez
Asesor

M. Sc. Mario Alfredo Salazar
Revisor

REF.:UPANA.C.C.E.E.00001-2016-L.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 27 DE OCTUBRE DE 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciado Edgar Perez, tutor y el Licenciado Mario Salazar, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida-PED : "Auditoria Operacional en la Administración Inventarios Tienda de Ropa para Hombres Modas, S.A.", presentado por Steffanie Paola Berducido Valenzuela, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 000199, de fecha 27 de Octubre de 2015.; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Edgar Arturo Perez Puaque
Contador Público y Auditor

Guatemala, 25 de febrero de 2015

Coordinador
Licenciado Oscar Alberto Hernández Romero
Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría
Facultad de Ciencias Económicas
Campus El Naranjo
Universidad Panamericana

Lic. Hernández:

Con relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- denominada "Auditoria Operacional en la Administración de Inventarios en una Tienda de Ropa para Hombres, Modas, S. A." realizado por **Steffanie Paola Berducido Valenzuela**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que **SI** cumplió con los requisitos establecidos en el reglamento de la Universidad Panamericana, por tal motivo **SI** apruebo dicho trabajo.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de usted,

Atentamente,



Lic. ~~Edgar Arturo Perez Puaque~~
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 8,762

Guatemala, 23 de mayo 2015

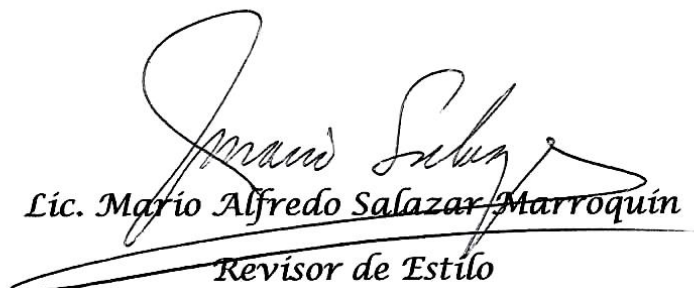
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **Auditoría Operacional en la Administración de Inventarios Tienda de Ropa para Hombres Modas, S.A.**, realizado por **Steffanie Paola Berducido Valenzuela**, estudiante de la carrera de Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el **Dictamen Favorable de Aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Profesional Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 098.2016

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Berducido Valenzuela, Steffanie Paola con número de carné 0909155, aprobó con 75 puntos el Examen Técnico Profesional de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de octubre del año dos mil quince.

Para los usos que a la interesada convenga, se extiende la presente en hoja membretada a los veintitrés días del mes de febrero del año dos mil dieciséis.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Byron Navarro
CC. Archivo.

Agradecimientos

A Dios: Por ser mi guía en este camino que empecé como un sueño y ahora se convierte en una realidad, por darme las fuerzas cuando sentía ya no poder más, por estar a mi lado en todo momento. Por llenarme de bendiciones y darme la oportunidad de convertirme en profesional.

A mí Familia: Por ser ese pilar de fortaleza, porque siempre me han apoyado en todas las decisiones que he tomado, porque nunca dudaron en que este día llegaría, porque siempre han velado por mi educación, salud y amor. Por ser ese ejemplo a seguir y por amarme tanto. Por esos ánimos que nunca faltaron para que pudiera llegar a la meta.

A mí Novio: Pablo R. Guevara por tu apoyo incondicional, por los ánimos y porras que siempre me brindaste, por tu amor y compañía, me siento tan feliz de poder compartir este logro contigo. Te Amo

A mis amigos: A mis amigos del alma, mis eternos cómplices Luly, Gaby, Alicia, Diego, Andrés, Oscar y Julio por todos los sueños que alguna vez construimos y que poco a poco se van convirtiendo en realidades. De la Universidad por todos los momentos que vivimos, serán experiencias que llevaré siempre en el corazón.

A mi Asesor: Lic. Edgar Pérez, por todo su conocimiento brindado, por el esfuerzo y la paciencia de asesorarme en la realización de este trabajo, por todo su apoyo.

A todos los catedráticos de la Universidad Panamericana, que durante mi carrera me brindaron sus conocimientos, por sus consejos, por su apoyo hacia mi persona, por no dudar en que cumpliría mi sueño de ser profesional, a todos ustedes muchas gracias, porque además de ser mis catedráticos se convirtieron en amigos.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Antecedentes de la empresa	1
1. Antecedentes	1
1.1 Misión	2
1.2 Visión	2
1.3 Valores	3
1.4 Actividad Económica	3
1.5 Estructura Organizacional	4
1.6 Obligaciones Tributarias	7
1.7 Obligaciones Laborales	13
1.8 Planteamiento del Problema	15
1.8.1 Pregunta de Investigación	16
1.9 Objetivos	16
1.9.1 General	16
1.9.2 Específicos	16
1.10 Alcances y Límites de la Práctica	16
1.10.1 Alcance	16
1.10.2 Límites	17
Capítulo 2	18
Marco Conceptual y Teórico	18
2. Marco Teórico	18
2.1 Inventario	18
2.1.1 Tipos de Material o Productos en Inventarios	19
2.1.2 Tipos de Inventario	19
2.1.3 Costos de Inventarios	21
2.1.4 Valuación de Inventarios	21

2.2	Auditoría	22
2.2.1	Clases de Auditoría	23
2.2.1.1	Auditoría Externa	23
2.2.1.2	Auditoría Interna	23
2.2.1.3	Auditoría Operacional	24
2.2.1.3.1	Proceso de la Auditoría Operacional	27
2.2.1.3.2	Diagnóstico de la Auditoría Operacional	28
2.2.2	Perfil del Auditor	29
2.3	Auditoría Operacional a la Administración de Inventarios	30
2.3.1	Funciones de Administración de Inventarios y Controles Internos	31
2.3.2	Riesgos en la Auditoría Operacional de Inventarios	33
2.3.2.1	Enfoque COSO	33
2.3.2.1.1	Beneficios del Enfoque de COSO	35
2.3.2.1.2	Alcances y Limitaciones	35
2.4	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	35
2.4.1	Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES)	36
2.4.1.1	Sección 13 Inventarios - Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES)	36
	Capítulo 3	37
	Metodología	37
3.1	Observación	37
3.1.1	Observación Directa	37
3.1.2	Observación Participante	37
3.1.3	Observación Estructurada	38
3.2	Entrevista	38
3.3	Nivel de Investigación	38
3.3.1	Diseño de la Investigación	39
3.3.1.1	Documental	39
3.3.1.2	De Campo	39

3.4	Población y Muestra	39
3.4.1	Población	39
3.4.2	Muestra	39
3.5	Instrumentos de Recopilación de Datos	39
3.5.1	Validación del Instrumento	40
3.6	Técnicas de Análisis de Datos	40
3.6.1	Análisis Cuantitativo	40
3.6.2	Análisis Cualitativo	40
Capítulo 4		41
	Presentación de Análisis de Resultados	41
4.1	De la Observación	41
4.2	De la Entrevista	42
4.3	Análisis de Información	46
4.3.1	Análisis Legal y Fiscal	47
4.3.1.1	Análisis Legal	47
4.3.1.2	Análisis Fiscal	47
4.3.2	Análisis Contable	47
4.3.3	Análisis de Auditoría	48
4.3.3.1	Estados Financieros	48
4.3.3.2	Balance General	49
4.3.3.3	Inventarios	51
4.3.3.4	Índices Financieros	53
4.4	Respuesta a la Pregunta	55
Capítulo 5		56
	Propuesta	56
5.1	Introducción	56
5.2	Problema	56
5.2.1	Identificación del Problema	56
5.2.2	Evolución del Problema	57
5.2.3	Causas del Problema	58

5.3	Solución al Problema	58
5.3.1	Posibles Soluciones al Problema	58
5.3.2	Soluciones Propuestas, Explicación y Justificación	59
5.4	Desarrollo de la Solución Propuesta	61
5.4.1	Plan de Implementación	61
5.4.2	Plan de Capacitación	62
5.4.3	Plan de Evaluación	63
5.5	Análisis del Sistema	64
5.6	Personal involucrado	65
5.7	Definición del Proyecto	65
5.7.1	Duración del Proyecto	65
5.7.2	Costo del Proyecto	67
5.8	Estudio de la Viabilidad de la Propuesta	68
5.8.1	Viabilidad Económica	68
5.8.2	Viabilidad Técnica	68
5.8.3	Viabilidad Legal	69
	Conclusiones	70
	Recomendaciones	71
	Referencias	72
	Anexos	73

Lista de Ilustraciones y Cuadros

Ilustración 1	Proceso de Inventario	19
Ilustración 2	Objeto de la Auditoría Operacional	26
Ilustración 3	Proceso Auditoría Operacional	28
Ilustración 4	Elementos de COSO	34
Cuadro 1	Diferencias entre los Tipos de Auditores	30
Cuadro 2	Estado de Resultados	49
Cuadro 3	Estado Patrimonial	50
Cuadro 4	Comparativo Precio Costo vs Precio Venta Pantalones	51
Cuadro 5	Comparativo Precio Costo vs Precio Venta Camisas	52
Cuadro 6	Creación de Guía de Procedimientos para el Control de Inventarios	66
Cuadro 7	Mejora de los Sistemas de Seguridad en las Tiendas de Modas, S. A.	66
Cuadro 8	Cobro del Precio de Venta a los Empleados de las Tiendas	67
Cuadro 9	Mejora de los Sistemas de Seguridad en las Tiendas de Modas, S. A.	67

Resumen

Modas, S. A. fue creada en el 1979, por el argentino Antonio Kozina. El tener talento para la moda, hace que confeccione un par de pantalones acampanados y prueba venderlos, los pantalones fueron innovadores y se convirtieron en un éxito rotundo. Por eso decide abrir su primera tienda en la 6ta. Avenida de la Zona 1 y la nombra Modas, S. A. Hasta el 2010 se empieza la renovación de la tienda, llegando a tener 12 tiendas en toda la ciudad.

La auditoría operacional es la revisión y evaluación de las operaciones de una organización la cual es realizada con el propósito de verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y controles dictados por la administración.

Durante el desarrollo de la auditoría operacional, que se practicó en la sección de inventarios de la entidad antes mencionada, se procedió a la revisión y evaluación para medir la eficiencia y eficacia de los procesos, para lo cual se utilizaron diferentes instrumentos para la recolección de datos como, que dieron como resultado el hallazgo de las deficiencias que existen en esa sección.

Dentro de los hallazgos se pueden mencionar: la falta de supervisión y revisión por el departamento de contabilidad, la falta de automatización en los procesos que se realizan, la sobrecarga de trabajo para el encargado de inventarios, la pérdida del margen de capital por cobrar el precio de costo a los empleados por las diferencias que surgen, el deficiente sistema de seguridad con el que cuentan las tiendas.

Por lo que se presenta la propuesta, para la mejora de los procesos de operación de inventario, abordando las principales deficiencias encontradas en la investigación mencionadas en el párrafo anterior. Por lo que es necesario que las soluciones propuestas sean aplicadas, para lograr una efectiva administración de los inventarios.

Introducción

El presente trabajo contiene el informe de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), denominado, Auditoría Operacional en la Administración de Inventarios, en Tienda de Ropa para Hombres, Modas, S. A., se elaboró de acuerdo a las necesidades presentadas por la empresa antes mencionada.

En el Capítulo 1, se desarrollan los antecedentes de la empresa, la misión y visión, su principal actividad económica, las diferentes leyes fiscales y laborales a las cuales está afectada para poder desarrollar sus actividades, así como el planteamiento del problema el cual se detalla en los capítulos subsiguientes.

En el Capítulo 2, se desarrolla el Marco Conceptual y Teórico, en el cual se describen conceptos que ayuden a una adecuada comprensión del desarrollo de la problemática, en este capítulo se encuentra la terminología básica que se utiliza en el presente documento.

En el Capítulo 3, se describe la metodología utilizada en la investigación, la cual se realizó en cumplimiento al método científico y bajo los lineamientos de la estructura de temas de la Práctica Empresarial Dirigida, requiriendo un proceso formal y sistemático, que permita comprobar la hipótesis, por medio de la aplicación de las técnicas de investigación.

En el Capítulo 4, se dan a conocer los resultados de la investigación, mediante el desarrollo de la auditoría operacional practicada, así también se presenta el análisis de dichos resultados, en el cual se hace ver las distintas causas del problema.

En el Capítulo 5, es donde se brindan las posibles soluciones al problema, consiste en la propuesta de solución, el costo, viabilidad técnica, legal, económica, personal que se debe involucrar y otros aspectos que en su conjunto resuelven la problemática mencionada en el capítulo 1.

Finalmente se presentan las conclusiones donde se confirma el problema que la empresa manifiesta y las recomendaciones donde se menciona nuevamente las posibles soluciones que beneficiaran a la empresa con su correcta aplicación.

Finalmente se detallan las referencias y anexos que ayudaran a comprender de mejor manera el trabajo de investigación.

Capítulo 1

Antecedentes de la empresa

1. Antecedentes

Modas, S. A. surge de los sueños por conocer el mundo de Antonio Kozina. Antonio emprende su viaje en 1975 con dos amigos y poco dinero. Sale de su Argentina natal con el objetivo de llegar a Estados Unidos y regresar. En el camino vendía collares y pulseras hechas a mano para pagar los costos del viaje. Dos años después llega a Guatemala y como cualquier otra persona, se enamora del lugar, su cultura y del amor de su vida. Es aquí donde le cambia la vida a este apasionado mochilero argentino.

Antonio siempre había tenido talento para la moda, desde muy joven trabajaba tejiendo suéteres en la fábrica de sus padres en Buenos Aires. Con esta pasión y espíritu emprendedor, decide confeccionar un par de pantalones acampanados y prueba venderlos. Los pantalones fueron innovadores en su momento y se convirtieron en un éxito rotundo.

En 1979, Antonio decide abrir su propia tienda en la 6ta avenida de la zona 1. La nombra Modas, S. A.

Con una mezcla de diseños propios y marcas importadas, Modas, S. A. se convierte en la tienda de moda en la ciudad de Guatemala en la década de los 80. Toda una aventura comercial que nace y crece buscando siempre nuevos caminos. En el 2010 empezaron la renovación de la empresa e imagen, llegando a tener ahora 12 tiendas en toda la ciudad y confeccionando los mejores uniformes de Guatemala. El mix&match los hace únicos, ya que pueden llegar a sus tiendas y siempre podrán salir con un look completo.

Las doce tiendas se encuentran ubicadas:

- Centro Lux
- Centro Comercial Zona 4
- C.C. Montufar
- Centro Comercial Pradera
- Centro Comercial Montufar
- Centro Comercial Portales
- Centro Comercial Próceres
- Centro Comercial Eskala Roosevelt
- Centro Comercial Pradera Concepción
- Centro Comercial Miraflores
- Outlet Zona 1
- Arkadia Shopping Mall

1.1 Misión

Somos una empresa dedicada a crear un estilo de vida y una experiencia de compra única en imagen para el hombre de hoy. Generamos un entorno creativo en el que todos nuestros proveedores, clientes y colaboradores puedan desarrollar productos e ideas para crear el mundo de la empresa Modas, S. A.

1.2 Visión

Ser la empresa líder en la creación de un estilo de vida para el hombre de ahora. Marcar tendencias y generar experiencias a través de la tecnología, talento humano, mercadeo y diseños de ropa.

1.3 Valores

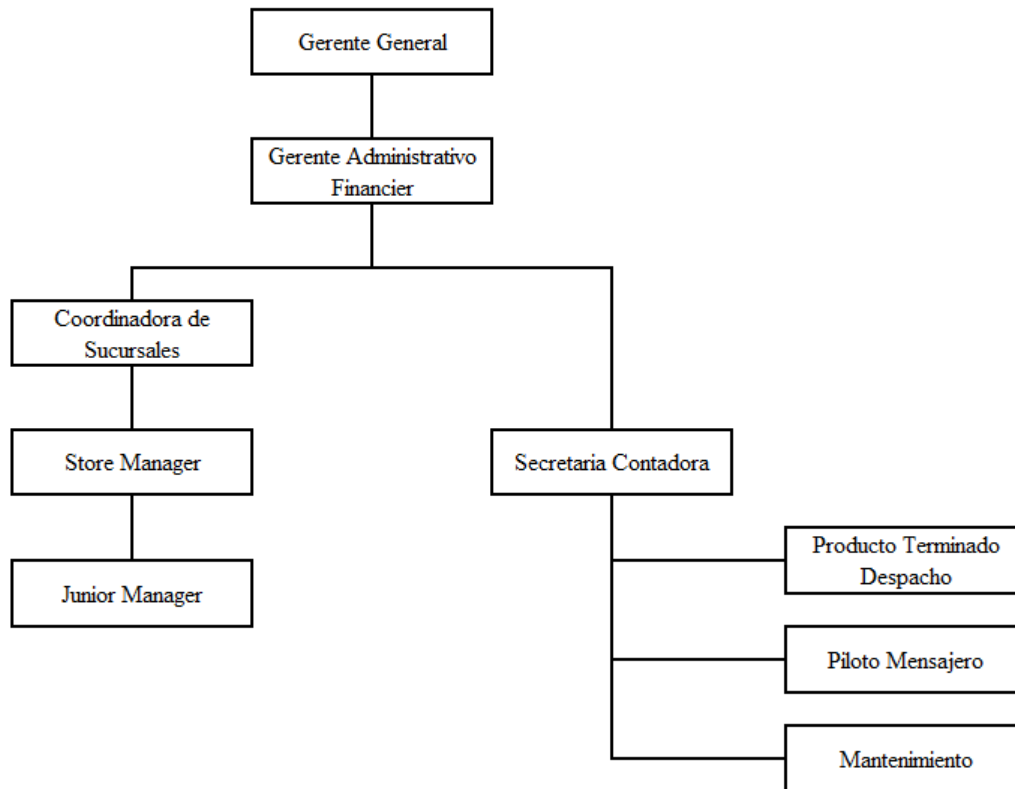
Modas, S. A. establece valores que deben de seguir todas sus tiendas, para seguir manteniendo el alto nivel de la empresa:

- Energía Positiva: buen humor, agilidad, iniciativa.
- Excelencia: Detallista, hacer lo mejor que puedas hoy.
- Autenticidad: Sin miedo a ser diferente, apertura a nuevas ideas.
- Sentido de Pertenencia: lealtad, honestidad, respeto y comunicación clara.

1.4 Actividad Económica

La compra, venta, importación, exportación y fabricación de todo tipo de prendas de vestir y accesorios de vestir, o cualquier otro tipo de mercancía relacionada; podrá dedicarse a la compraventa al por mayor y al detalle de toda clase de mercadería, especialmente textiles o prendas de vestir; así mismo podrá dedicarse a la maquila de ropa y accesorios.

1.5 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama anteriormente detallado es una sección del organigrama general de la empresa, la presente imagen muestra el área donde se enfoca la investigación:

Gerente General

Las funciones que están bajo el mando de la Gerencia General están:

- Planear y trazar los objetivos a los cuales están enfocados los negocios de la empresa.
- Diseñar, administrar y determinar la estructura organizacional, asignar tareas, normas y planes de trabajo.
- Dirigir al personal, motivándolo y guiándolo hacia al logro de los objetivos.
- Practicar medidas evaluativas y correctivas, así como en la ejecución presupuestal y la productividad.

Gerente Administrativo Financiero

- Diseñar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, recursos humanos.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos trazados por la gerencia general.
- Trazar, analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

Coordinador de Tienda

- Verificación y seguimiento de normas de control de todas las tiendas alrededor de la capital.
- Supervisar a promotores y jefes de tiendas, motivarlos y capacitar al personal a su cargo.
- Diseñar y controlar estrategias de ventas.
- Promover con la fuerza de ventas de cada tienda el portafolio de productos para la venta.
- Realizar estudios de mercado, proporcionando información de los esquemas de competencia que existen en el mercado.

Store Manager

- Seguir las políticas y procedimientos de funcionamiento para la tienda, establecidas por la empresa.
- Planificar y organizar las actividades de tienda.
- Asignar tareas al personal y delegar responsabilidades.
- Cumplir con el presupuesto, precios y tarifas de descuento.
- Llevar a cabo actividades de recursos humanos, incluyendo contratación o despido de personal.
- Supervisar y vigilar el rendimiento del personal.

Junior Manager

- Garantizar que se mantienen las existencias adecuadas de mercancía y que el mantenimiento de las existencias se lleva a cabo de forma eficiente.
- Trabajar en colaboración con otros directivos y personal.
- Facilitar información sobre mercancías, procedimientos, rendimiento y nuevas iniciativas, para organizar promociones especiales, entre otros.
- Encargarse de las quejas, comentarios y preguntas de clientes relacionadas con las ventas y el servicio.
- Asegurar el cumplimiento de mínimos de calidad, servicio al cliente, salud y seguridad.
- Analizar e interpretar preferencias del cliente, tendencias de mercado, actividades de los competidores y registros de funcionamiento, e iniciar cambios para aumentar las ventas y mejorar la eficiencia.
- Promocionar localmente la tienda a la que pertenece.

Secretaria Contadora

- Controlar las llamadas y trasladarlas a las personas correspondientes.
- Elaborar reportes, cartas, solicitudes.
- Organizar la mensajería de la empresa.
- Manejo y control de archivo.
- Manejo de caja chica.
- Mantener al día los documentos contables con los proveedores.
- Recepción de facturas.

Producto Terminado Despacho

- Área encargada de despachar a las distintas tiendas los productos solicitados.
- Control de despachos, envíos, realización de inventarios y control de mercadería existente.

Piloto Mensajería

- Encargado de realizar trámites y envíos de documentación.
- Encargado del traslado de los pedidos solicitados por las tiendas a la casa matriz.

Mantenimiento

- Encargado de la limpieza y aseo de las áreas de la empresa.

1.6 Obligaciones Tributarias

MODAS, S. A., se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) con Número de Identificación Tributaria (NIT) noventa y seis cuarenta y ocho ochenta y uno cuatro guion seis (9648814-6). En la dirección fiscal Catorce Avenida Empresarial La Bodega número cuatro, siete guion doce, Zona Dieciséis, Guatemala, Guatemala. La misma fue constituida el veintiocho de agosto de dos mil ocho (28/08/2008), en la actividad económica Venta al Por Mayor a Cambio de una Retribución o por Contrato.

Se encuentra bajo las siguientes obligaciones tributarias:

- ✓ Código de Comercio (Decreto Número 2-70)
- ✓ Código Tributario (Decreto Número 6-91)
- ✓ Ley de Actualización Tributaria (Decreto Número 10-2012)
- ✓ Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Decreto Número 27-92)
- ✓ Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto Número 73-2008)

Código de Comercio (Decreto Número 2-70)

Se emite este decreto para responder a un criterio mercantil cuya flexibilidad y amplitud estimule a la libre empresa, facilitando su organización y para que regule sus operaciones, encuadrándolas dentro de las limitaciones justas y necesarias que permitirán al Estado

mantener la vigilancia de las mismas, como parte de su funcionamiento de coordinadora de la vida nacional.

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

- La Sociedad Colectiva.
- La Sociedad en Comandita Simple.
- La Sociedad en Responsabilidad Limitada.
- La Sociedad Anónima.
- La Sociedad en Comandita por Acciones.

Artículo número 86. 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.

Artículo número 368. Contabilidad y Registros Indispensables. Todo comerciante está obligado a llevar su contabilidad de forma organizada. Deberán llevar los siguientes libros o registros: Inventario, Diario, Mayor y Estados Financieros.

Artículo número 369. Idioma Español y Moneda Nacional. Los libros deberán llenarse en idioma español y las cuentas en moneda nacional.

Código Tributario (Decreto Número 6-91)

Fue emitido para determinar las bases de recaudación de tributos y lo relativo a la fijación de la base imponible y el tipo impositivo. Para que las leyes de esta materia sean armónicas y unitarias, rigiendo las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado.

Artículo número 18. Sujeto Pasivo de la Obligación Tributaria. Es el obligado de cumplir las prestaciones tributarias, en calidad de contribuyente o de responsable.

Artículo número 21. Obligado por Deuda Propia. Es contribuyente la persona individual prescindiendo de su capacidad legal, según el derecho privado y las personas jurídicas que realicen o respecto de las cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.

Artículo número 23. Obligaciones de los Sujetos Pasivos. Están obligados al pago de tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos por el presente Código; asimismo al pago de intereses y sanciones, según sea el caso.

Ley de Actualización Tributaria (Decreto Número 10-2012)

Se decide realizar una actualización tributaria, por la necesidad de adecuar y sistematizar las normas tributarias, con la finalidad que las mismas puedan ser aplicadas de manera simplificada y que pueda ser mejor comprendida por el contribuyente. Permitiéndole a la Administración Tributaria, ser más eficiente en la administración, control y fiscalización.

Impuesto Sobre la Renta

Artículo número 1. Objeto. “Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país

El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas y se determina de conformidad con lo que establece el presente libro.”

Artículo número 12. Contribuyentes del Impuesto. Se consideran contribuyentes de este impuesto, las personas individuales, jurídicas y los entes o patrimonios, residentes en el país que obtengan rentas afectas bajo este título.

Artículo número 18. Disposición General, Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas. Este Artículo determina que los contribuyentes que se inscriban bajo este régimen,

deberán valorar, los costos, gastos, ingresos, activos y pasivos, según el precio de adquisición o el costo de producción.

Artículo número 36. Tipo Impositivo en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas. Con la nueva actualización tributaria, los contribuyentes bajo este régimen aplican a la base imponible determinada el veinticinco por ciento (25%).

Artículo número 172 de las disposiciones finales y transitorias de dicho decreto establece la reducción gradual del tipo impositivo del Impuesto sobre la Renta para el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, la cual es la siguiente:

- Para el periodo de liquidación del uno (1) de enero al treinta y uno (31) de diciembre de dos mil trece (2013), el tipo impositivo será el treinta y uno por ciento (31%).
- Para el periodo de liquidación del uno (1) de enero al treinta y uno (31) de diciembre de dos mil catorce (2014), el tipo impositivo será el veintiocho por ciento (28%).
- Para los periodos de liquidación del uno (1) de enero de dos mil quince (2015) en adelante, el tipo impositivo será el contenido en el artículo 36.

Artículo número 37. Período de la liquidación definitiva anual. Comprende el período del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año respectivamente.

Artículo número 38. Pagos Trimestrales. Los contribuyentes deben realizar pagos trimestrales y el monto se puede determinar de la siguiente forma:

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

Una vez seleccionada la forma, no se podrá cambiar sin previa autorización de la Administración. El pago se deberá efectuar dentro de los diez (10) días siguientes al trimestre vencido y se deberán guardar los Estados Financieros correspondientes para su respectiva fiscalización, a

excepción del cuarto trimestre que se hará conjuntamente con la declaración jurada anual. (Reforma, Decreto Número 19-2013)

Artículo número 41. Valuación de Inventarios. La existencia de mercancías al cierre del período de liquidación anual debe de establecerse en forma consistente con algunos de los métodos. MODAS, S. A., utiliza el método Promedio Ponderado y no se puede variar, sin previa autorización de la Administración.

Artículo número 42. Otras Obligaciones. Está obligado a elaborar inventarios al treinta y uno (31) de diciembre de cada año y asentarlos en el libro correspondiente, debiendo reportar a la Administración por los medios a disposición, en los meses de enero y julio de cada año.

Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto Número 27-92)

Se establece el decreto 27-92 y sus reformas, debido a su difícil comprensión y cumplimiento, es por eso que se decide crear el presente decreto para ordenar todas las disposiciones legales. Estableciendo el Impuesto al Valor Agregado, sobre los actos o contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas.

Artículo número 19. Impuesto a Pagar. Es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados.

Artículo número 40. Declaración y Pago de Impuesto. Dentro del mes calendario siguiente a la fecha de vencimiento, se debe de presentar una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes anterior. Si durante tres meses seguidos se reporte más compras que ventas, se debe presentar una justificación conjuntamente con la declaración, explicando el motivo por el cual son mayores las compras que las ventas.

Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008)

Se emite el presente decreto, en ordenamiento que el Estado realiza a los guatemaltecos para contribuir con el gasto público, para hacer realidad que el régimen económico y social de Guatemala alcance el desarrollo, fundado en principios de justicia social, en un contexto de estabilidad con crecimiento acelerado y sostenido y debido a que el Estado necesita contar recursos financieros necesarios para el financiamiento de los programas de inversión social que demanda la población más necesitada, en tanto se promulgue una ley de modernización del Impuesto Sobre la Renta.

Artículo número 1. Materia del impuesto. “Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.”

Artículo número 3. Hecho generador. Hace mención que el hecho generador del impuesto es la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por las personas, entes o patrimonios a que se refiere el artículo 1 de esta Ley.

Artículo número 6. Período impositivo. El período impositivo es trimestral y se computará por trimestres calendario.

Artículo número 7. Base imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en la literal b) del párrafo anterior.

Artículo número 8. Tipo impositivo. Es del uno por ciento (1%).

Artículo número 10. Pago del impuesto. El impuesto debe pagarse dentro del mes inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre calendario, utilizando los medios que para el efecto la Administración Tributaria ponga a disposición de los contribuyentes.

1.7 Obligaciones Laborales

Las obligaciones laborales bajo las cuales se encuentra MODAS, S. A., son las siguientes:

- ✓ Código de Trabajo (Decreto Número 1441)
- ✓ Bonificación Incentivo (Decreto Número 78-89)
- ✓ Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Público y Privado (Decreto Número 42-92)
- ✓ Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto Número 76-78)

Código de Trabajo (Decreto Número 1441)

Se establece el presente Código, con el objetivo de establecer un Derecho de Trabajo el cual es un derecho tutelar de los trabajadores, ya que trata de compensar la desigualdad económica, otorgándoles una protección jurídica preferente, brinda garantías sociales, es de aplicación forzosa en cuanto a la prestaciones mínimas que concede la ley.

Artículo número 18. Contrato Individual de Trabajo. Al momento de contratar al personal que trabaja en la empresa, se realizan los contratos individuales de trabajo, para dejar constancia que la persona presta los servicios y establecer todos los derechos y obligaciones.

Según Artículos 57 al 60, se establece el Reglamento de Trabajo, por contar con más de diez (10)

trabajadores, Modas, S. A., cuenta con el respectivo reglamento de trabajo, para normas todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, con el objetivo de la correcta ejecución o prestación del trabajo.

Artículo número 88. Salario Ordinario. “Es la retribución que el patrono debe de pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o la relación de trabajo vigente”, es por esto que el sueldo o salario que se establece en la empresa, se establece mediante el puesto y obligaciones, cumpliéndose con el pago no menor al salario mínimo y no excediendo de la quincena (15) o mes (30), según se establezca en cada contrato de trabajo, rigiéndose por los Artículos 89,90,91,92 y 103.

Artículo número 116. Jornada de Trabajo. La jornada diurna no puede excederse de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas a la semana; la jornada nocturna no puede excederse de seis (6) horas diarias y treinta y seis (36) horas a la semana; la jornada mixta no puede excederse de siete (7) horas diarias y cuarenta y dos (42) horas a la semana.

Por la diversidad de trabajos que se realizan se aplican las tres jornadas de trabajo, cumpliendo así con lo estipulado en los Artículos 117 al 125.

Bonificación Incentivo (Decreto Número 37-2001)

Se establece una bonificación incentivo a favor del trabajador para estimular y aumentar su productividad y eficiencia. El mencionado decreto reforma al Decreto 78-89 y 7-200, aumentando la bonificación un cuatro por ciento (4%). Se crea a favor de los trabajadores del sector privado del país, una bonificación incentivo de doscientos cincuenta quetzales (Q. 250.00), que se debe de pagar conjuntamente con el salario.

Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Público y Privado (Bono 14 Decreto Número 42-92)

“Es deber del Estado garantizar las condiciones de vida del trabajador, así como mejorar su situación económica y social, estableciendo una remuneración anual adicional a su sueldo.” Es por este motivo que se crea el Bono 14, estableciéndose como prestación laboral obligatoria, equivalente al cien por ciento (100%) de su sueldo o salario ordinario devengado en un mes. El cual deberá ser entregado a más tarde el quince (15) de julio de cada año.

Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto Número 76-78)

Es necesario emitir una ley que regule el otorgamiento del aguinaldo, según disposición del Artículo 114 inciso 18 de la Constitución de la República, donde indica que el patrono está obligado a otorgar un aguinaldo anual de sueldo o salario ordinario, equivalente al cien por ciento (100%) devengado en un mes.

Dicha prestación laboral, debe de ser cancelada el cincuenta por ciento (50%) en la primera quincena del mes de diciembre y el otro cincuenta por ciento (50%) en la primera quincena del mes de enero. Con excepción a convenio entre trabajadores y patronos, donde cancelen el cien por ciento (100%) diciembre.

1.8 Planteamiento del Problema

En relación a la toma física del inventario de mercancías y al registro en los sistemas correspondientes que utiliza, actualmente, los inventarios no estén siendo operados de forma correcta y la toma física no es confiable.

1.8.1 Pregunta de Investigación

¿La auditoría operacional y una información clara, concisa y exacta, mejorarán los procesos y controles del registro de mercaderías de las prendas de Modas, S. A, reduciendo drásticamente los faltantes de inventario?

1.9 Objetivos

1.9.1 General

Establecer procedimientos adecuados y necesarios en la toma física de inventarios, así como el registro de los mismos en el sistema computarizado. Identificando las causas generadas de debilidades en los procesos establecidos en la administración de inventarios, para tener un mejor control de los mismos.

1.9.2 Específicos

- Generalizar los procesos de toma de inventarios en todas las tiendas, creando guías y procedimientos que rijan todos los controles.
- Que en la toma física de inventarios participe personal del departamento de contabilidad.
- Establecer medidas correctivas al momento de etiquetado, para que las etiquetas que contienen el código de barras y bajo las cuales se registra en el inventario no se desprendan tan fácilmente de las mercancías.

1.10 Alcances y Límites de la Práctica

1.10.1 Alcance

Se contará con la información y documentación pertinente de soporte en las áreas de objeto de investigación. Se tendrá acceso a la información de otras áreas, para conocimiento de procedimientos y controles. Los períodos fiscales sometidos a investigación serán del primero de enero de dos mil doce al treinta y uno de diciembre de dos mil trece. (01-01-2012 / 31-12-2013)

1.10.2 Límites

A solicitud de la empresa y por mantener la confidencialidad se solicitó utilizar datos diferentes, el nombre de la empresa, Número de Identificación Tributaria (NIT) y otros datos relevantes que puedan afectar la integridad de la misma. Otra de las limitantes es que los saldos de mercancías que refleja el Estado Financiero en el Inventario no es confiable.

Capítulo 2

Marco Conceptual y Teórico

2. Marco Teórico

Lo que se pretende alcanzar con este trabajo es encontrar la mejor solución para que ya no existan diferencias al momento de realizarse los inventarios y compararlos contra el sistema. Por lo que mediante una auditoría operacional se pretende alcanzarlo, para comprender de una mejor forma a que se refiere este tema, se desarrollan conceptos relacionados al mismo.

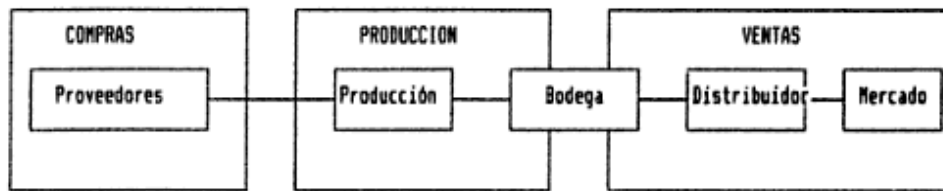
2.1 Inventario

Los inventarios según el escritor Marcos Javier Moya Navarro “Un inventario es la acumulación de materiales (materias primas, productos en proceso, productos terminados o bien artículos de mantenimiento, tales como repuestos) que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura.

La función de la teoría de inventarios consiste en planear y controlar el volumen del flujo de los materiales en una empresa, desde los proveedores, hasta la entrega a los consumidores. En toda compañía existen cuatro funciones principales que deben de trabajar en forma coordinada. Estas funciones son Compras, Producción, Finanzas y Ventas. La siguiente figura muestra la relación entre estas funciones.”¹

¹Investigación de Operaciones
Control de Inventarios y Teoría de Colas
Marcos Javier Moya Navarro
Editorial Universidad Estatal a Distancia
San José, Costa Rica, 1999

Ilustración 1 Proceso de Inventario



Fuente: Moya, Marco. Investigación de Operaciones

2.1.1 Tipos de Material o Productos en Inventarios

En los inventarios se manejan distintos tipos de materiales o productos los cuales son:

- El inventario debe ser impregnado con Materias primas y partes compradas.
- Insumo y Materiales (materias primas de segundo nivel)
- Unidades parcialmente terminadas, llamados: Productos en proceso.
- Productos terminados.
- Productos en embalaje.
- Partes de reemplazo, herramientas, consumibles.
- Bienes en tránsito a empresas o clientes.
- Los inventarios se encuentran en la contabilidad.

2.1.2 Tipos de Inventario

Existe una amplia variedad de tipos de inventarios, de los diferentes tipos que existen se detallan los relevantes a este tipo de investigación:

- Inventario Inicial: es el que refleja la cantidad de existencias que una empresa tiene al comienzo. Se realiza al dar comienzo a las operaciones.
- Inventario Final: es el que se realiza al cierre del ejercicio económico contable, generalmente al finalizar un periodo y sirve para determinar las ventas, devoluciones, sobrantes o faltantes que hubieron.

- **Inventario Físico:** también conocido como inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de mercancías, que se hallen en existencia en la fecha del inventario. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.

Este es el tipo de inventario la cual está teniendo deficiencias en Modas, S. A., por la mala práctica del mismo y la cual necesita reforzarse.

La preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases las cuales son:

- Manejo de inventarios
- Identificación
- Instrucción
- Adiestramiento

Estas cuatro fases son las que se pretenden reforzar en la empresa, aunque la última es por la que se espera iniciar, ya que el personal debe de estar capacitado para poder realizar correctamente estas actividades.

- **Inventario de Productos Terminados:** son los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados. El nivel de inventarios de producto terminados va a depender directamente de las ventas, es decir su nivel está dado por la demanda de los clientes.
- **Inventario Contable:** se realiza según entren o salgan existencias en el almacén. Este tipo de inventario, más que en las existencias en el almacén se fija en el valor.

Modas, S. A., lleva mediante un programa su inventario el cual se va rebajando según las ventas que se van realizando, cada tienda maneja su propio sistema.

2.1.3 Costos de Inventarios

Desde el momento en que las compañías manejan inventarios estos incurren en gastos, los gastos que se detallarán a continuación están enfocados en la problemática en la que se encuentra Modas, S. A:

- Costo por Faltantes o Pedidos Pendientes por Demandas no Satisfechas: muchas organizaciones trabajan con pedidos pendientes, es decir, cuando un cliente desea determinado producto y en ese momento no se encuentra en existencia, espera a que halla en disponibilidad. Pero si el cliente decide retirarse e irse con la competencia, es cuando se crea un costo innecesario, este se representa por la falta de utilidad percibida y se puede representar por el costo del producto por unidad que se dejó de vender.
- Costo por Sobrantes: cuando un producto permanece mucho tiempo en inventario genera un costo para la empresa, debido a que le tienen que dar de baja de su inventario por su poca o nula rotación y esta afecta de considerable manera a los Estados Financieros.

2.1.4 Valuación de Inventarios

La valuación de inventarios es el proceso en que se selecciona y se aplica una base específica para valuar los inventarios en términos monetarios. Las diferentes clases de valoración que las NIIF acreditan para que sean empleadas por las empresas son:

- Primeras Entradas, Primeras Salidas (FIFO): “las existencias entran en el almacén por el coste de compra y saldrán por el mismo coste que han entrado, siendo las primeras en entrar en el almacén, también las primeras al salir.
- Promedio Medio Ponderado: el coste medio se modifica cada vez que se produce una nueva entrada. El procedimiento consiste en calcular un precio medio para las existencias que hay en el almacén, mientras que a las salidas se les coloca el precio promedio; por lo tanto, la

diferencia de ese precio medio con el de venta será el margen de ventas de los productos vendidos.”²

Modas, S. A. práctica la valuación de inventario de Promedio Ponderado, como bien lo dice la descripción antes mencionada, se va promediando el precio de la última existencia entre los ya existentes para establecer el precio de venta.

2.2 Auditoría

La auditoría se originó como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía.

La auditoría en las empresas se volvió fundamental, para poder establecer y determinar su estabilidad económica, para la verificación que todo se esta desarrollando de la mejor manera, por lo general el término auditoría se relaciona con lo contable, que conciste en examinar las cuentas de una entidad, pero no solo esta enlazada a examinar cuentas, si no también a los procesos y demás actividades que se desarrollan en las empresas.

En resumen se puede decir que la auditoría es la investigación y evaluación independiente de la información contenida en los estados contables, con la expresión de una opinión sobre los mismos a la que se ha llegado; el examen critico y sistématico que se realiza, que se puede realizar a una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto.

² Introducción a la Gestión de Stocks
El Proceso de Control, Valoración y Gestión de Stocks
Mónica Míguez Pérez y Ana Isabel Bastos Boubeta
España, 2006

2.2.1 Clases de Auditoría

La evolución ha hecho que la auditoría también lo haga y esto según la actividad que la requiera según el objeto, destino, técnicas, métodos, entre otros. Entre las clases que existen podemos mencionar las más importantes y a la que se regira este trabajo.

2.2.1.1 Auditoría Externa

La definición de auditoría externa que dicta el autor L. Cañibano “El objetivo de un examen de los estados financieros de una compañía, por parte de un auditor independiente, es la expresión de una opinión sobre si los mismos reflejan razonablemente su situación patrimonial, los resultados de sus operaciones y los cambios en la situación financiera, de acuerdo con las normas internacionales de auditoría y la legislación vigente de cada país”.³ Algunos otros autores, establecen que la auditoría externa, es el estudio y análisis que realiza un profesional que es externo a la empresa y por la opinión para terceros que esta genera.

2.2.1.2 Auditoría Interna

Es un control realizado por los empleados de la empresa, por la sección de auditoría interna o bien control interno, como en algunas compañías le llaman. Garantiza que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con las políticas generales de cada entidad, evalúa la eficiencia y eficacia y como resultado propone soluciones a los problemas detectados.

Es importante mencionar, que para que tenga validez la auditoría que se realiza, la persona encargada debe de ser lo suficientemente independiente, unanime y ser objetiva, sin buscar el beneficio de ninguna de las dos partes.

³ Curso de Auditoría Contable, Cañibano, L.
⁴ Edición, Ed. Pirámide, Madrid, 1996

Autores como E. Heviá, autor del libro Manual de Auditoría Interna, comparan mucho este clase de auditoría con la operacional, definiendo lo siguiente: “ El organo asesor de la dirección que busca la manera de dotar a la empresa de una mayor eficiencia mediante el constante y progresivo perfeccionamiento de políticas, sistemas y métodos y procedimientos de la empresa”.⁴

2.2.1.3 Auditoría Operacional

La auditoría operacional sirve para hacer el análisis de una parte o de toda una organización para evaluar sus sistemas, sus controles y su desempeño, de acuerdo a los objetivos de su administración.

La auditoría operacional es diferente a la auditoría financiera ya que esta se centra en medir la posición financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de una compañía para obtener una opinión independiente del auditor externo sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros y también se obtiene un informe sobre las debilidades del control interno, limitado a informar los resultados de la revisión selectiva de la aplicación de los controles contables y operativos que se han revisado.

En cambio la auditoría operacional se centra en medir la eficacia, la eficiencia y la economía de las operaciones. El auditor operacional evalúa los controles operativos y los sistemas sobre la totalidad de las áreas revisadas que pueden ser las compras, la recepción y envío de mercadería, los canales de distribución, la cartera de clientes, el control y administración de los salarios, el control de los gastos operativos, el control de inventarios, entre otros.

Las auditorías operacionales normalmente son realizadas por los auditores internos de las compañías o bien, pueden realizarse por consultores independientes, según las necesidades y los criterios que defina la administración y por el grado de especialidad requerida. Los principales usuarios de los informes de la auditoría operacional son los gerentes de las compañías, incluyendo el consejo de administración o los accionistas.

⁴Manual de Auditoría Interna, Heviá, E.
Centrum, Barcelona, 1989

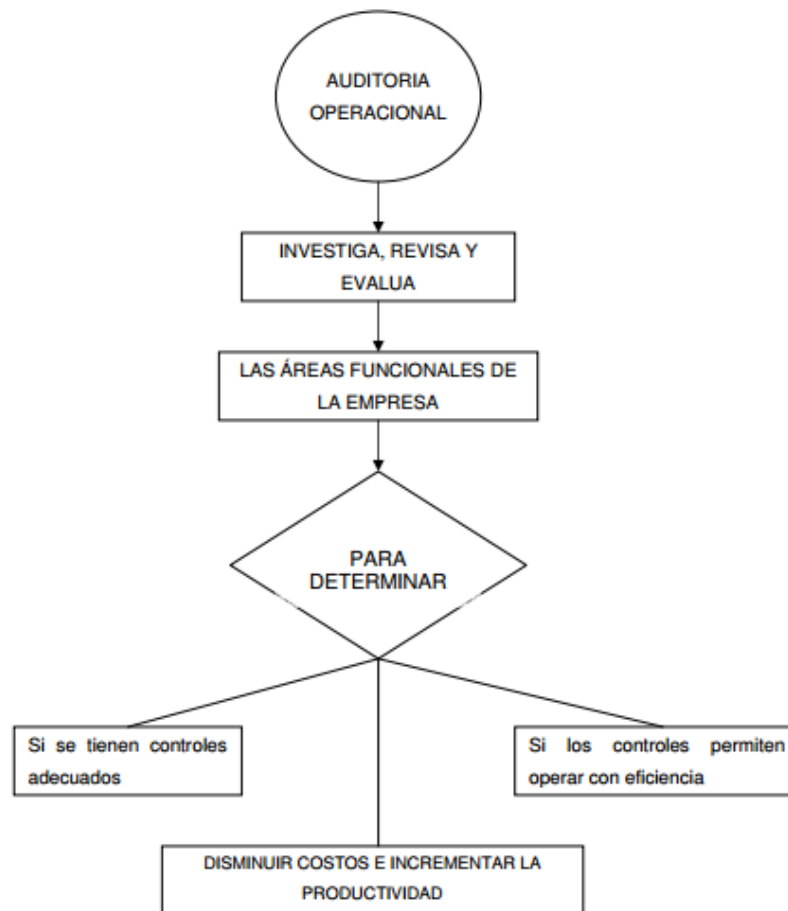
Los objetivos de la auditoría operacional y los cuales pretende alcanzar son:

- Optimizar o hacer más eficiente los ingresos.
- Reducir los costos y los gastos (de producción, los costos de transporte, los costos administrativos y otros costos).
- Mejorar los métodos operacionales para incrementar la rentabilidad o para minimizar pérdidas.
- Determinar si se han cumplido las políticas, procedimientos y las prácticas de trabajo que permitan alcanzar el éxito planificado.
- Informar oportunamente los cambios que rentabilice la operación.
- Anticiparse en la formulación e implementación de los cambios que mejoren a la organización en general.

Actualmente las organizaciones están realizando más auditorías operacionales, ya que se están dando cuenta de las condiciones económicas, de las exigencias de los clientes y la competitividad que existe hoy en día, es por esto que se requiere mayor eficiencia y mejorar los controles. Existen razones suficientes para hacer de la auditoría operacional uno de los procesos fundamentales para las organizaciones.

El autor Ivan Puerres, en su documento “Auditoría Operacional” realiza un gráfico que muestra de forma más clara el fin que se desea alcanzar con la auditoría operacional.

Ilustración 2 Objeto de la Auditoría Operacional



Fuente: Puerres, Ivan. Auditoría Operacional

La Auditoría Operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar:

1. Si se tienen controles adecuados.
2. Si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia; y
3. Si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.

Este concepto permite analizar que en la Auditoría Operacional se debe hacer una revisión sistemática de los diferentes programas, procedimientos y controles operativos para detectar fallas en ellos y proponer soluciones que conlleven al mejoramiento en la eficiencia de sus operaciones.

El término eficiencia que se incluye en el concepto hace alusión a la capacidad que debe tener la organización para minimizar costos de los recursos económicos, técnicos y humanos con el fin de lograr satisfactoriamente los objetivos programados en el periodo.

Núñez Dubón y Asociados, determinan que la auditoría operacional puede ayudar a tener una organización más eficiente, en tal sentido, deben hacerla los profesionales que tengan la capacidad y la experiencia suficiente para que se formalicen los cambios que ayuden a corregir las debilidades que resulten producto del trabajo realizado que incluya las recomendaciones necesarias y luego la implementación oportuna de los cambios.

2.2.1.3.1 Proceso de la Auditoría Operacional

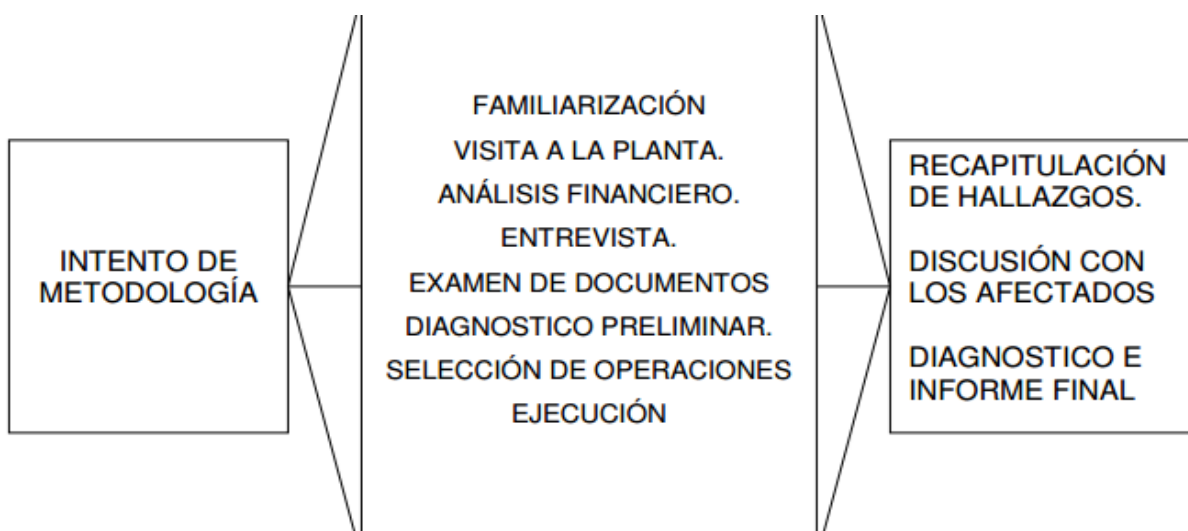
La metodología que establece I.M.C.P. en su curso “Auditoría Operacional” y que considera podría aplicarse al trabajo de campo es la siguiente:

1. Familiarizarse con la empresa con el objeto de apreciar en forma general sus problemas.
2. Formular los problemas específicamente de carácter operativo y analizar el efecto que éstos tienen en los resultados del ejercicio.
3. Observación de los procesos operativos y recoger información sobre ellos.
4. Recurrir a conocimientos generales sobre el tema con el propósito de asociar éstos con los problemas de la empresa. Recurrir a la experiencia profesional.
5. Formular hipótesis que permitan detectar las formas más adecuadas de adelantar las investigaciones que sean necesarias.
6. Inferir las implicaciones de las hipótesis formuladas, esto es analizar las causas y consecuencias que originan los problemas o los efectos en las operaciones que actualmente se están dando.
7. Obtención de evidencia.

8. Conclusiones que permitan la confirmación, de negación o reformulación de las hipótesis.
9. Descripción de los hallazgos y comunicación a los afectados.
10. Diagnóstico y recomendaciones.

Para comprender de una mejor forma, también muestra un gráfico con el proceso que se intenta seguir al momento de realizar un auditoría operacional.

Ilustración 3 Proceso Auditoría Operacional



Fuente: I.M.C.P. Auditoría Operacional

2.2.1.3.2 Diagnóstico de la Auditoría Operacional

Como en cualquier trabajo de auditoría, se debe de realizar un informe final, mencionando los hallazgos y las recomendaciones. Para el caso de la auditoría operacional Iván Puerres le llama, diagnóstico y esto debido a que “el auditor hace referencia al conocimiento que se adquirió sobre los procedimientos y técnicas de operación de una empresa. Usando métodos de análisis e investigación apropiados, tendientes a detectar las posibles fallas que están incidiendo o incidirán en la situación financiera de una empresa”.⁵

⁵ Auditoría Operacional
Iván Puerres, Pontificia Universidad Javeriana
Cali, Colombia

Ese diagnóstico con las recomendaciones constituyen la parte más importante del trabajo realizado, tanto para quien realiza el trabajo del auditor operacional como para quien lo solicita. Es por ello que el trabajo debe estar enfocado hacia la identificación de las fallas más importantes de las áreas operativas funcionales de la empresa y el informe tratará de mostrar las fallas más importantes existentes y de cuya corrección se pueden derivar beneficios que hacen que las operaciones se realicen en el futuro con mayor eficiencia lo que permitirá alcanzar una mayor productividad.

La implementación de las medidas necesarias que pretenden solucionar los problemas queda a decisión de los directivos, quienes en algunas ocasiones se asesoran de otros para analizar y evaluar los posibles resultados económicos que se derivan de su implementación.

2.2.2 Perfil del Auditor

En cada clase de auditoría el auditor, debe de tener una postura y perfil diferente, esto debido a la clase de la misma, ya que no se pueden aplicar los mismos procedimientos aunque muchas veces tengan relación.

En la presente tabla se muestra algunas de las diferencias más significativas e importantes entre los auditores, externos, internos y operativos.

Cuadro No. 1 Diferencias entre los Tipos de Auditores

Auditor Externo	Auditor Interno	Auditor Operativo
Es un profesional independiente y reconocido, con información solvente y probada.	Mantiene relación laboral, dependiente de la empresa.	Es un profesional no sometido a una norma legal.
Tiene responsabilidad frente a terceros: civil, penal y profesional.	Informa y recomienda.	Propone modificaciones.
Analiza los estados contables y emite opinión sobre su razonabilidad	Evalúa el sistema de control interno y propone mejoras para la consecución de los objetivos.	Analiza la organización y establece mejoras eficientes.
El informe tiene efecto frente a terceros.	Emite informes extensos y descriptivos del control interno, con propuestas de mejoras.	Emite informes a la dirección con las acciones a llevar a cabo.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante recalcar que la auditoría que se desarrolla en el presente trabajo es la auditoría operacional, ya que la empresa necesita un cambio drástico al momento de realizar la toma física de inventarios y no solo en la toma física sino en todo el proceso de inventarios, para que así ya no se sigan dando las diferencias que a la fecha afectan, a los empleados como a los costos e ingresos de la empresa.

2.3 Auditoría Operacional a la Administración de Inventarios

El inventario toma muchas formas diferentes, de acuerdo a la naturaleza del negocio. Por las diferentes formas y por varias razones, con frecuencia la auditoría de inventarios es una de las partes más compleja y la que consume una gran cantidad de tiempo al momento de realizarla:

- El inventario se encuentra en diferentes lugares, lo que dificulta su control y conteo físico. Las empresas tienen su inventario accesible para la venta eficiente del producto, pero esta dispersión crea considerables problemas de auditoría.
- La evaluación del inventario también es difícil por factores como la obsolescencia y la necesidad de distribuir costos relacionados al inventario.

En si la auditoría operacional del inventario es determinar que las mercancías y costo de ventas sean eficaces, eficientes y económicas, para que así se alcancen los objetivos de las empresas. Por lo que la auditoría operacional en la administración de inventarios, examina en conjunto las actividades que se interrelacionan, para cumplir con la función principal de la empresa e identificar ineficiencias en las operaciones, deficiencias y oportunidades de mejorar los procesos existentes, a fin de incrementar su eficiencia operativa que permita obtener mayor rentabilidad.

2.3.1 Funciones de Administración de Inventarios y Controles Internos

A medida que los inventarios pasan a través de las empresas, se realizan controles adecuados sobre su movimiento físico así como de sus costos relacionados.

A continuación se muestran seis funciones que constituyen el ciclo de inventarios y almacenamiento, que ayuda a entender un poco mejor los controles y la evidencia de auditoría que se necesita para comprobar su efectividad.

- Procesamiento de Órdenes de Compra

Estas son las requisiciones que se hacen al departamento de compras para poderse abastecer de diversos artículos para el inventario.

El personal de almacén inicia las requisiciones; se colocan las órdenes para obtener los materiales requeridos por un pedido o se inicia las órdenes a partir de un conteo periódico de inventarios realizados por una persona responsable. Este método que se sigue, sirven como prueba del parte de ciclo de adquisiciones y pagos.

- Recepción de Mercaderías

Esta recepción también forma parte de los controles de adquisiciones y pagos, los materiales recibidos se inspeccionan en cantidad y calidad. El departamento de recepción elabora un reporte que se convierte, en soporte al momento de efectuarse el pago. Después de la inspección se envían las mercaderías al almacén y los documentos de recepción por lo general se envían a compras, almacén y cuentas por pagar.

En otras palabras, se recibe el material, se registra en el inventario y regularizaciones periódicas del inventario.

- 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.

- 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 empresas con buenos controles internos, la mercadería se guarda bajo control físico. A menudo se considera que el control de mercadería forma parte del ciclo de ventas y cobranza.

- Despacho

El despacho de mercadería es parte integral del ciclo de ventas cobranza. Cualquier despacho o transferencia de mercadería es autorizado por un documento debidamente aprobado. Se genera el documento, con las mercaderías que se rebajaran del inventario e internamente el inventario se ve afectado en cuanto la rebaja de las mercaderías.

- 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.

2.3.2 Riesgos en la Auditoría Operacional de Inventarios

Los riesgos son fenómenos o eventos de los cuales no se tiene la seguridad que ocurran pero su presencia está implícita y en ocasiones pueden dañar de una manera significativa los procesos de una empresa y en algunos casos provocar pérdidas económicas a la misma. La identificación de riesgos en el proceso de auditoría operacional le permite al auditor identificar, analizar y solucionar eventos que se pueden convertir en un problema o en situaciones negativas para las empresas. El objetivo es el maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas. Las buenas políticas pueden asegurar un equilibrio entre riesgo y oportunidades.

Existen varias formas en que el auditor identifique los eventos potenciales que puedan afectar a las empresas y administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva, siempre orientado al logro de los objetivos del negocio, entre los cuales esta:

2.3.2.1 Enfoque COSO

El informe COSO define el control interno, sus componentes y provee criterios contra los cuales pueden evaluarse los sistemas de control. 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 empresas pueden evaluar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

El informe COSO define control interno como un proceso, 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.

El informe COSO abarca una serie de elementos que van interrelacionados y que ayudan al momento de emitir una resolución y de brindar sugerencias para la corrección y prevención de riesgos los cuales son:

- Ambiente Interno.
- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Eventos.
- Evaluación a los Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión.

Para entender de una mejor manera se presenta a continuación una imagen que aclara más el enfoque de COSO en cada elemento.

Ilustración 4 Elementos de COSO



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

2.3.2.1.1 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.

2.3.2.1.2 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.

2.4 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Es el conjunto de normas e interpretaciones de carácter técnico, aprobadas, emitidas y publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, en las cuales se establecen los criterios para el (I) El reconocimiento, (II) La evaluación, (III) La presentación y (IV). La revelación de la información que se consigna en los estados financieros de propósito general, cuya información sea confiable, transparente y comparable, que facilite la toma de decisiones económicas.

2.4.1 Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES)

Son un conjunto de normas o leyes que establecen requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general. Fueron publicadas en julio de 2009 por el International Accounting Standards Boards (IASB), diseñadas para satisfacer las necesidades y capacidades de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ya que se estima representan más del 95 por ciento de las empresas de todo el mundo.

2.4.1.1 Sección 13 Inventarios - Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES)

Esta sección establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios. Los inventarios son activos mantenidos para la venta en el curso normal de las operaciones; en proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales y suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios. Facilita una guía práctica para la determinación del costo, así como para el posterior reconocimiento como gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que reduzca el importe.

Capítulo3

Metodología

Hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados por el investigador para alcanzar una serie de objetivos que rigen una investigación científica. Es el enfoque y orientación que permitirá pasar la descripción a un proceso de indagación de causas y efectos.

3.1 Observación

Es la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento. Es una técnica sistemática, controlada y estructurada de los aspectos de una situación que es relevante para el tema de estudio y para las suposiciones teóricas en que éste se basa.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, es por esto mismo que se empleará la observación directa, participante y para la realización de la investigación.

3.1.1 Observación Directa

Se observaran las instalaciones de la empresa y de la tienda la cual es objeto de investigación, con el fin de poder determinar sus procesos y controles al momento de realizar los inventarios.

3.1.2 Observación Participante

Se realizará la observación participante, ya que formaré parte del grupo que realiza los inventarios, con la finalidad de conocer desde adentro como es el proceso que se lleva a cabo al momento de realizar la toma física de inventario.

3.1.3 Observación Estructurada

De igual forma se empleará la observación estructurada, la cual ayudará a la observación participante, ya que se apoyará en elementos técnicos como cuadros de control y tablas de resultados para la verificación de información.

3.2 Entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que se pretende adquirir información y conocer a profundidad lo que se investiga.

Para que la entrevista sea de gran utilidad para esta investigación se realizará un plan de entrevista, el cual se presenta a continuación:

- Sujetos de Investigación: Encargada de Inventarios, Auditor Externo y Encargada de tienda bajo investigación.
- Temas de la Entrevista: Se realizará un cuestionario, con preguntas relevantes al tema, las cuales ayuden a conocer los procesos y problemas que existan al momento de la realización de inventarios.
- Tipo de Entrevista: La entrevista será focalizada y dirigida.

3.3 Nivel de Investigación

La investigación que se desarrollará se regirá bajo el método científico, utilizando los tipos de investigación descriptiva y de campo. Consistirá en ir describiendo y analizando las características de las actividades, operaciones y procedimientos que se realizan y se relacionan al área de inventarios.

3.3.1 Diseño de la Investigación

3.3.1.1 Documental

Se basará en la revisión de libros, registros y documentación contable de la empresa, así como información adicional que afecte el proceso de las operaciones en los inventarios.

3.3.1.2 De Campo

Se obtendrá mediante la participación del investigador en la realización del inventario. Con el propósito de conocer los procesos y operaciones que maneja la empresa.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Modas, S. A. cuenta con doce tiendas alrededor de la República de Guatemala. Cada una trabaja bajo la misma misión y visión. Los objetivos y metas dependen del desarrollo que cada tienda vaya teniendo. El concepto y enfoque van dirigidos hacia el género masculino.

3.4.2 Muestra

Según primera entrevista realizada con el Jefe de Contabilidad, se determinó que uno de los problemas potenciales era el descuadre generado entre la toma física de inventarios contra el sistema y que la tienda que mayores descuadres presenta, es la ubicada dentro del Centro Comercial Eskala Roosevelt, por lo que esta tienda será la muestra para la realización de la presente investigación.

3.5 Instrumentos de Recopilación de Datos

- Libretas de apuntes.
- Cuestionario de Entrevista.
- Cédulas de Inventario.

3.5.1 Validación del Instrumento

- Libretas de apuntes: este instrumento será de gran ayuda, ya que se irá registrando toda la información que se vaya observando al momento de las visitas a la empresa. Para tener un mejor control, se irán anotando las fechas, observaciones, comentarios de las personas así como sus puestos, para sustentar la investigación.
- Cuestionario de Entrevista: Se desarrollará para llevar un orden al momento de realizar las preguntas, las cuales serán abiertas y cerradas, enfocadas al objetivo de la investigación.
- Cédulas de Inventario: Serán utilizadas al momento de ir realizando el inventario, servirán de base al momento de realizar el cuadro contra el sistema.

3.6 Técnicas de Análisis de Datos

Son herramientas que permiten organizar, describir y analizar los datos recolectados mediante los instrumentos de investigación. Los datos se pueden analizar cuantitativa y cualitativamente.

3.6.1 Análisis Cuantitativo

Estas técnicas se basan en estadísticas o en las finanzas. Sirven para describir, graficar, analizar, comparar, relacionar y resumir los datos obtenidos con los instrumentos de recolección.

3.6.2 Análisis Cualitativo

Esta técnica se utiliza para analizar, resumir e interpretar la información obtenida mediante métodos cualitativos. Es la descripción objetiva y sistemática de los archivos de documento textual.

Capítulo 4

Presentación de Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos después de haber aplicado las técnicas de investigación en la tienda de ropa Modas, S. A. de Eskala Roosevelt, en donde se analizó la administración del proceso de inventarios. Están basados en las técnicas siguientes:

4.1 De la Observación

La finalidad de esta técnica es determinar el proceso de inventario y el seguimiento que surge a raíz de la poca confiabilidad de la toma física de inventario que se práctica en la tienda de ropa Modas, S. A.

Se observó el proceso que se sigue al momento de realizar una toma física de inventario, la operación de la mercadería que ingresa o que es devuelta por algún cliente, el sistema que maneja toda la información de la tienda, los archivos y libros en los cuales llevan los controles, la bodega donde almacenan el resto de mercadería, el proceso que surge al momento que el personal de la tienda realizaba alguna gestión relacionada al inventario o al momento que se efectuaban movimientos internos relacionados las prendas que ahí se manejan.

En la tienda donde se efectuó la auditoría se estableció que:

- a. La persona a cargo de realizar inventarios físicos dentro de la tienda, es una sola persona, la cual está a cargo de las doce tiendas con las cuales actualmente cuenta Modas, S. A.
- b. El inventario se realiza una vez al mes.
- c. El inventario interno de la tienda se realiza cada quince días, surgiendo diferencias entre lo que existe físicamente contra el sistema.
- d. Cuando se solicita stock de alguna prenda, por medio de un correo electrónico le solicitan las prendas a la persona encargada de inventarios.

- e. Luego de realizado el pedido, un despachador se encarga de entregar el pedido que sale de bodegas centrales.
- f. Cuando se recibe la mercadería se hace el conteo, para cuadrar contra la boleta de despacho.
- g. El ingreso de la nueva mercadería no se hace de forma inmediata, ya que se espera que la persona encargada de inventarios, llegue a la tienda a cargar las prendas al sistema, debido a que es la única persona que tiene acceso a ese proceso dentro del sistema.
- h. Cuando existe alguna devolución por parte de los clientes, se realiza una nota de crédito más no se le vuelve a dar ingreso al sistema, ya que de igual forma se debe de esperar a que llegue la persona para realizar la operación.
- i. Al momento de realizarse el inventario, no participa ninguna persona del departamento de contabilidad ni de auditoría.

Como consecuencia de lo anteriormente descrito, existe el riesgo de la pérdida o extravió de la mercadería, al no realizar un cuadro semanal como mínimo y al no cargar al sistema la información inmediata, se afecta al responsable de la tienda ya que debe de reintegrar el cien por ciento del valor de la mercadería que hace falta, el precio que se le cobra es al costo. Se verificó que la bodega utilizada para el resguardo de la demás mercadería, no es suficiente para la cantidad de prendas que en ocasiones maneja y pone al personal en riesgo de algún accidente.

Se observa que la etiqueta utilizada para identificar las prendas, tiene cierta vulnerabilidad debido a que el tipo de material del que está elaborada con el tiempo tiende a desvanecerse, borrarse y desprenderse de la mercadería, lo que se convierte en un riesgo de pérdida o extravió por las vulnerabilidades existentes. También se pudo observar que no cuentan con ningún sistema de seguridad, no cuentan con cámaras dentro de la tienda que les permita observar a los clientes que entran a comprar a la tienda.

4.2 De la Entrevista

Esta se realizó en forma dirigida a las personas que tienen relación con el tema que se está tratando en el presente trabajo, por lo que se determinó lo siguiente:

La primera entrevista se le realizó a la encargada de Inventarios, obteniendo como resultado lo siguiente: Que solamente ella trabaja en la sección de inventarios y esté no es un departamento si no una sección dentro de la Gerencia Administrativa, la cual le reporta al departamento de contabilidad.

Le es muy difícil el coordinarse con las doce tiendas que se manejan, por lo mismo de solo estar ella y tener a su cargo todas las tiendas, pero que trata de sectorizarlas para poder visitarlas al menos una o dos veces a la semana. No existe una guía de procedimientos, que establezca los lineamientos que se deben de seguir al momento de realizar un inventario. Las personas que participan en la realización del inventario, son los dependientes de las tiendas, mientras ella realiza algún ingreso, devolución o información adicional al sistema, para el momento de cuadrar tener la información lo más exacta posible. Al momento de realizar el cuadro y consolidar la información si llegará a existir alguna diferencia significativa ella también participa para lograr cuadrar la información.

Indica que el sistema con el cual cuenta la empresa, es muy obsoleto y al cual le cuesta hoy en día entenderlo ya que no los capacitaron para poderlo manejar.

Los inventarios se realizan una vez al mes, aunque quiere implementar que se realicen al menos dos veces al mes, por los faltantes que a menudo se presentan y se toman todo un día en realizar el inventario, haciendo un corte de caja ya que la atención a los clientes no puede parar.

Está consiente que las alzas y bajas del inventario de las tiendas no se realiza oportunamente, pero es debido a que solo ella está para las doce tiendas. Al momento de que se realiza el inventario y se determina si existieron sobrantes o faltantes, se actualiza el sistema bajo la información final, guarda, el reporte en una USB especial para inventarios y hace que el encargado de la tienda le firme el reporte final en forma de aceptación y en el mismo se hace las anotaciones sobre si será necesario cobrarle o no a los empleados, para posteriormente trasladar un correo electrónico a recursos humanos para realizar el descuento. Considera que no todo el

personal está capacitado para realizar inventarios, en el sentido que no saben la importancia del mismo.

De la entrevista realizada al auditor externo, se obtuvieron los siguientes resultados:

No participa en la realización de los inventarios, por lo mismo de ser un auditor externo, sabe que la única persona que existe en la sección de inventarios es la encargada de realizarlo con el personal de cada tienda, más él desea implementar que personal de contabilidad participe para que sea más confiable. Hasta donde él conoce, no existe ninguna guía de procedimientos para la realización de inventarios, ni para ningún otro procedimiento que se realiza dentro de la empresa.

Sabe que existen archivos contables y a los cuales tiene acceso, no están resguardados, están en un archivo, el cual está pegado a la pared de la entrada a la contabilidad, por lo que todas las personas tienen acceso a ellos. Al ser prendas de vestir para caballeros, considera que hay demasiados códigos por lo que es difícil establecer y llevar un registro adecuado para cada uno de ellos, sabe que al momento de sacar al mercado una nueva prenda se le crea un nuevo código y no se toma como referencia alguno ya existente, quiere decir que si por ejemplo las camisas utilizan cierta letra o número deberían de tener ese como base y no algo totalmente nuevo.

Desconoce con qué frecuencia y cuánto tiempo demoran en realizar los inventarios y sabe que los faltantes son cobrados al costo a los encargados de las tiendas y en cuanto a sistema se realiza la modificación manualmente por la encargada de inventarios.

El descontrol que se maneja en los inventarios en las tiendas, son debido a la sobre carga de trabajo que maneja la persona de inventarios, ya que considera que no se puede llevar un control exacto cuando se maneja demasiada información y la misma no se maneja inmediatamente sino hasta cuando ella visita las tiendas.

En cuanto al sistema concuerda con la encargada de inventario, en el sentido que es obsoleto y complicado de entender, aunque él no trabaje directamente con el sistema, los comentarios que escucha cada vez que realiza auditorías son malos y cuando solicita alguna información se tardan en trasladarla por lo mismo de lo lento del sistema.

De la entrevista realizada a la encargada de la tienda de Eskala Roosevelt, se obtuvieron los siguientes resultados:

Conoce la importancia de la realización de los inventarios, más cuando ella ingreso a la tienda no se le capacitó. No está de acuerdo con respecto al cobro que se le realiza, ya que considera que no solo es falta de ella el que exista faltante en la tienda. Considera que uno de los principales problemas que existen es que la persona de inventarios los visite muy esporádicamente, siendo ella la encargada de la tienda argumenta que debería tener acceso al sistema y así actualizar la información con mayor prontitud.

Al momento de cuestionarle sobre las cámaras de seguridad, indica que sería una buena herramienta el contar con cámaras en la tienda ya que hay ocasiones que en las cuales todos están ocupados y no puedan vigilar a todos los clientes, tal vez no se pueda prevenir el robo, pero se podría utilizar como un recurso de prueba para que no le cobren los faltantes.

En cuanto a las etiquetas, tanto ella como otros encargados de tienda se han quejado que son demasiados frágiles y de mala calidad, al desprenderse rápidamente de la mercadería, lo cual provoca muchas veces el no poder vender y confundir los códigos.

La bodega es demasiado pequeña y corren mucho riesgo al momento de que algún cliente solicita alguna talla la cual no está exhibida, deben de subir por medio de los muebles para poder satisfacer las necesidades de los clientes, poniendo su vida en riesgo.

Al ser ella la encargada, revisa las mochilas de todos los dependientes que trabajaron, la mochila de ella es abierta por ella misma y se las muestra a sus compañeros, para que todos estén tranquilos que nadie lleva algo de la tienda.

La encargada de tienda Eskala Roosevelt, lleva un año de trabajar para Modas, S. A. y en el tiempo que lleva trabajando, ha estado presente en 9 inventarios en los cuales 8 han reflejado faltantes.

4.3 Análisis de Información

De acuerdo a los resultados obtenidos de la observación y entrevistas, se ha determinado lo siguiente:

- a. El sistema de cada tienda no se actualiza diariamente.
- b. No se cuenta con una guía que establezca los lineamientos a seguir al momento de realizar tomas físicas de inventario.
- c. El área de bodega que se utiliza para el resguardo de la mercadería no es suficiente ni adecuado para la cantidad de prendas que se manejan y los empleados pueden sufrir accidentes.
- d. El personal de la sección de inventarios, no es suficiente para las actividades que se desarrollan en la misma, lo que provoca que no haya control el mismo no se encuentre actualizado.
- e. El personal de la tienda no está capacitado para la realización de inventarios.
- f. Al momento de realizar los inventarios no participa ninguna persona de contabilidad o auditoría.
- g. La frecuencia con la que realizan los inventarios físicos en las tiendas es mensual y se realiza de forma manual, por la cantidad de mercadería que hay en existencia, genera que exista riesgo de cometer errores.
- h. No se opera en el sistema de forma inmediata las alzas y bajas de mercadería.
- i. Las tiendas no cuentan con seguridad, la cual prevenga que los clientes roben la mercadería.
- j. Se le cobra a la encargada de la tienda los faltantes en el inventario a precio de costo.

4.3.1 Análisis Legal y Fiscal

De acuerdo al análisis realizado a los estados financieros del año 2012 y 2013 se determinó:

4.3.1.1 Análisis Legal

La empresa cuenta con personal en planilla y personal que se encuentra bajo facturación, por lo que en esta última, el personal no trabaja directamente para la empresa, es decir, no forman parte de la planilla de pago, lo que beneficia a la empresa en el cálculo y pago de las prestaciones de ley de la República de Guatemala, esto impide que suceda cualquier tipo de conflicto laboral en el cual la empresa salga afectada por la involucración del ministerio de trabajo.

La empresa cuenta con pólizas de seguro, tanto para robo como contra incendio y sismos, por lo que si en algún momento la empresa se llegará a ver afectada, pueden gestionar el trámite de reintegro por parte de la aseguradora, siempre y cuando se demuestre con pruebas sustentables el daño al que ha estado expuesta la empresa.

4.3.1.2 Análisis Fiscal

Modas, S. A., se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria bajo el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, según el Decreto número 10-2012. Se verificó que las retenciones efectuadas del Impuesto Sobre la Renta y del Valor Agregado IVA, cumplieran con todos los requisitos establecidos por SAT, encontrándose la empresa libre de cualquier omiso y con todos sus impuestos pagados.

4.3.2 Análisis Contable

La empresa no aplica las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES) para la preparación y presentación de estados financieros, debido a que aún trabaja bajo los lineamientos de los principios contables generalmente aceptados.

Se recomienda aplicar la Sección 35 de dichas normas, que se basa en la adopción por primera vez de las NIIF para PYMES, independientemente de si su marco contable anterior estuvo basado en las NIIF completas o Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). Además de la sección 3 que trata sobre la presentación de Estados Financieros, que se basa en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de asegurar que los mismos sean claros y entendibles.

4.3.3 Análisis de Auditoría

Para la realización de la evaluación de la toma física del inventario, se consideró la Norma Internacional de Auditoría No. 400 que describe y muestra los lineamientos a seguir respecto a la evaluación de riesgos y control interno. Como evaluación del riesgo para obtener un alcance de la entidad y su entorno, se presentan los estados financieros y se indican los hallazgos obtenidos en la cuenta de inventarios:

4.3.3.1 Estados Financieros

A continuación se presenta el Estado de Situación Patrimonial de la empresa, los datos no son los reales por razones de confidencialidad, pero son razonables al giro habitual del negocio:

Cuadro No. 2 Estado de Resultados

Modas, S. A.				
Estado de Resultados				
Cifras Expresadas en Quetzales				
	2,013		2,012	
Ingresos				
Ventas	16,232,757.80	100.00%	15,680,844.03	100.00%
Otras Ventas	170.00		-	
(-) Devoluciones Sobre Ventas	(456,477.56)		(433,653.68)	
Ventas Netas	15,776,450.24		15,247,190.35	
Costos				
Costo de Mercaderías	(3,570,371.43)	21.99%	(3,641,778.86)	23.22%
Costos Financieros	(3,412,760.56)	21.02%	(3,481,015.77)	22.20%
Margen Bruto	8,793,318.25		8,124,395.72	
Gastos de Operación				
Gastos de Administración	(3,838,394.43)	23.65%	(3,338,394.43)	21.29%
Gastos de Venta	(4,994,158.51)	30.77%	(4,744,158.51)	30.25%
Resultados de Operación	(39,234.69)		41,842.78	
Gastos Financieros	(351,495.11)	2.17%	(216,495.11)	1.38%
Otros Ingresos	127,378.24	0.78%	180,378.24	1.15%
Pérdida del Ejercicio	(263,351.56)	1.62%	5,725.91	
Gastos No Deducibles	762,821.16		637,007.16	
Ganancia o Pérdida antes del Impuesto	499,469.60		642,733.07	
ISR	(154,835.58)		(199,247.25)	
Resultado del ejercicio neto	344,634.02		443,485.82	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.2 Balance General

A continuación se presenta el Estado de Situación Patrimonial de la empresa, los datos no son los reales por razones de confidencialidad, pero son razonables al giro habitual del negocio:

Cuadro No. 3 Estado Patrimonial

Modas, S. A.				
Estado de Situación Patrimonial				
Cifras Expresadas en Quetzales				
	2,013		2,012	
Activo				
Corriente	8,644,052.79		8,411,570.30	
Caja y banco	3,617,222.10	35.38%	3,444,666.46	34.63%
Cuentas por cobrar	510,193.68	4.99%	459,174.31	4.62%
Impuestos por cobrar	359,122.79	3.51%	323,210.51	3.25%
Otras cuentas por cobrar	227,573.51	2.23%	204,816.16	2.06%
Depósitos en garantía	13,523.64	0.13%	12,171.28	0.12%
Suscriptores de acciones	510,600.00	4.99%	459,540.00	4.62%
Inventarios	3,405,817.07	33.31%	3,507,991.58	35.27%
Activo				
No corriente	1,580,238.49		1,534,707.89	
Propiedad, planta y equipo	1,580,238.49	15.46%	1,534,707.89	15.43%
Suma Activo	10,224,291.28	100.00%	9,946,278.18	100.00%
Pasivo				
Corriente	2,087,436.67		2,136,241.01	
Cuentas por pagar	876,845.54	8.58%	905,332.97	9.10%
Impuestos y retenciones	295,344.25	2.89%	280,577.04	2.82%
Pasivo laboral	483,052.57	4.72%	487,883.10	4.91%
Otras cuentas por pagar	432,194.31	4.23%	462,447.91	4.65%
Pasivo no corriente	5,000,361.68		4,486,550.81	
Cuentas por pagar L. P.	4,724,867.69	46.21%	4,252,380.92	42.75%
Depreciaciones y amortizaciones	275,493.99	2.69%	234,169.89	2.35%
Capital	3,136,492.93		3,323,486.36	
Capital autorizado	3,000,000.00	29.34%	3,000,000.00	30.16%
Reserva legal	26,008.67	0.25%		
Utilidades por distribuir	373,835.82	3.66%	317,760.45	3.19%
Ganancia o pérdida del ejercicio	(263,351.56)	-2.58%	5,725.91	0.06%
Suma pasivo y capital	10,224,291.28	100.00%	9,946,278.18	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.3 Inventarios

En base a la auditoría operacional practicada se pudo constatar la pérdida del margen de utilidad que está obteniendo la empresa, al no cobrar las prendas faltantes en el inventario a precio de venta. Se tuvo a la vista las facturas emitidas y etiquetas donde se muestran los precios de venta, los reportes de inventario anteriores y boletas de pago de los empleados donde se desglosan los descuentos, comprobando que se realiza el cobro a precio de costo.

Es por este motivo que se procede a realizar el análisis correspondiente al 31/12/2013, practicado en la tienda seleccionada como muestra, detallada en capítulo 3 sección 4, tomando como muestra las prendas que reflejan el mayor descuadre entre inventario teórico y físico.

Pantalones

Entre las prendas que vende Modas, S. A., se encuentran los pantalones los cuales se clasifican por código según el material con el cual estén fabricados, el total de inventario teórico fue de 3,931 de los cuales físicamente habían 3,581 lo que da como resultado una diferencia de 350 prendas, a continuación se muestra el análisis donde se evidencia la pérdida que está teniendo la empresa al no cobrarle a sus empleados el precio de venta de los faltantes de mercadería:

Cuadro No. 4 Comparativo Precio de Costo vs Precio de Venta - Pantalones

PANTALONES										
Descripción	Cantidad al 31/07/2014	Físico	Diferencia	Precio Costo	Precio Venta	Total Precio costo	Total Precio venta	Diferencia		
Pantalón DD 476	1,192	1,022	170	Q 105.00	Q 320.00	Q 17,850.00	Q 54,400.00	-Q	36,550.00	
Pantalón DD 477	982	937	45	Q 95.00	Q 200.00	Q 4,275.00	Q 9,000.00	-Q	4,725.00	
Pantalón DD 478	820	778	42	Q 100.00	Q 240.00	Q 4,200.00	Q 10,080.00	-Q	5,880.00	
Pantalón DD 479	937	844	93	Q 110.00	Q 450.00	Q 10,230.00	Q 41,850.00	-Q	31,620.00	
Totales	3,931	3,581	350			Q 36,555.00	Q 115,330.00	-Q	78,775.00	

Fuente: Elaboración propia.

Camisas

Al igual que los pantalones las camisas se diferencian por el código y material, según el análisis practicado se pudo constatar que el inventario total al 31/12/2013 fue de 4,099 y físicamente el total ascendió a 3,921 dando una diferencia de 178 de las cuales en el siguiente cuadro se detalla la pérdida que se está teniendo:

Cuadro No. 5 Comparativo Precio Costo vs Precio de Venta – Camisas

CAMISAS MANGA LARGA								
Descripción	Cantidad al 31/07/2014	Físico	Diferencia	Precio Costo	Precio Venta	Total Precio costo	Total Precio venta	Diferencia
Camisa CD 481	1,100	997	103	Q 100.00	Q 300.00	Q 10,300.00	Q 30,900.00	-Q 20,600.00
Camisa CD 482	850	839	11	Q 70.00	Q 200.00	Q 770.00	Q 2,200.00	-Q 1,430.00
Camisa CD 484	503	484	19	Q 97.00	Q 240.00	Q 1,843.00	Q 4,560.00	-Q 2,717.00
Camisa CD 485	935	928	7	Q 50.00	Q 150.00	Q 350.00	Q 1,050.00	-Q 700.00
Camisa CD 486	453	423	30	Q 85.00	Q 195.00	Q 2,550.00	Q 5,850.00	-Q 3,300.00
Camisa CD 489	258	250	8	Q 63.00	Q 125.00	Q 504.00	Q 1,000.00	-Q 496.00
TOTALES	4,099	3,921				Q 13,263.00	Q 38,710.00	-Q 25,447.00

Fuente: Elaboración propia.

Según los análisis practicados, se puede comprobar que Modas, S. A. está perdiendo Q. 104,222.00 en las prendas de mayor venta y solo en la tienda de muestra para este estudio, consultando a la encargada de la sección de inventario, menciono que las diferencias en las demás tiendas son similares, por lo que si se toma este valor como referencia al multiplicarlo por las doce tiendas, se puede tener una aproximado de pérdida de Q. 1, 250,664.00 lo cual impacta financieramente los resultados de la empresa.

4.3.3.4 Índices Financieros

Son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, para ello se presentan los siguientes:

- a. Índice de Liquidez al 31 de diciembre de 2013

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes (-) Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{8,644,052.79 (-) 3,405,817.07}{2,087,436.67}$$

$$\text{Liquidez} = \text{Q. } 2.51$$

Este índice representa la capacidad de pago con la que cuenta la empresa, ya que por cada quetzal que se debe en el pasivo corriente, cuenta con Q. 2.51 respectivamente para su cancelación, por lo tanto podrá cumplir con sus obligaciones a corto plazo, sin necesidad de tener que adquirir materia prima. Esto demuestra que la empresa se comporta de manera favorable.

- b. Índice de Solvencia al 31 de diciembre de 2013

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{8,644,052.79}{2,087,436.67}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \text{Q. } 4.14$$

El índice de solvencia es un factor que indica si su resultado es igual a 1 su capital neto de trabajo será cero, si es menor a 1 su capital neto de trabajo es negativo, en este caso el factor indica que

es positivo, por tanto la empresa posee el Q. 4.14 de solvencia, dando a la empresa el poder adquisitivo y solvente para el cumplimiento de pago con sus proveedores.

c. Índice de Solidez al 31 de diciembre de 2013

$$\text{Índice de Solidez} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Índice de Solidez} = \frac{10,224,291.28}{7,087,798.35}$$

$$\text{Índice de Solidez} = 1.44$$

Lo que este índice muestra es que la empresa está solvente aunque cuenta con riesgo, porque para que una empresa se considere libre de riesgo como mínimo debería reflejar 2.

d. Índice de Rotación de Inventarios al 31 de diciembre de 2013

$$\text{Índice de Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Índice de Rotación de Inventarios} = \frac{6,983,131.99}{3,405,817.07}$$

$$\text{Índice de Rotación de Inventarios} = 2.05 \text{ veces en el año}$$

Este índice ayuda a saber cuántas veces al año se rota el inventario, Modas, S. A. rota su inventario dos veces al año, lo que no es recomendable por el tipo de empresa que es, ya que puede llegar a tener el problema de manejar inventario obsoleto.

e. Índice de Inventarios en Existencias al 31 de diciembre de 2013

Índice de Inventarios en Existencias = $\frac{\text{Inventario} * 365}{\text{Costo de Ventas}}$

Costo de Ventas

Índice de Inventario en Existencias = $\frac{3,405,817.05 * 365}{6,983,131.99}$

6,983,131.99

Índice de Inventario en Existencias = 178.02

Este análisis permite medir la eficiencia de los días de inventarios disponible para la venta, el objetivo es que a menor número de días existe mayor eficiencia en la administración de inventarios. Este índice muestra la poca administración que se maneja en Modas, S. A.,

4.4 Respuesta a la Pregunta

¿La auditoría operacional y una información clara, concisa y exacta, mejorarán los procesos y controles del registro de mercaderías de los productos de Modas, S. A, reduciendo drásticamente los faltantes de inventario?

Después de haber realizado el trabajo de campo, seleccionado la muestra, obtenido las pruebas sustanciales y realizado el análisis físico y documental, se determinó que a través de la auditoría operacional, se pueden contribuir a la mejora de los procesos y controles en el área de Inventarios y con la automatización y modernización se podría lograr que los mismos sean eficientes y eficaces proporcionando información real, para la toma de decisiones.

Capítulo 5

Propuesta

5.1 Introducción

La auditoría operacional es la que determina el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de los costos, con que son manejados los recursos de manera que cumpla con las políticas establecidas para alcanzar los objetivos.

Debe de considerarse que el objetivo de dicho trabajo trata de cubrir los aspectos de mayor relevancia respecto a la auditoría operacional en la empresa Modas, S. A., por lo que se da la propuesta de posible solución a la problemática en los controles relacionados a la toma del inventario físico y la operación del registro en los sistemas, evidenciados en el estudio de investigación, el cual conlleva un plan de implementación factible a beneficio de la sección de inventarios.

5.2 Problema

5.2.1 Identificación del Problema

Al momento de realizar la auditoría operacional (ver anexo 1) en Modas, S. A. y en relación al control para la toma física de inventario y al registro de información en los sistemas que utiliza, se pudo verificar que no son confiables debido a que la información que proporcionan no es precisa ni actualizada.

El proceso para la toma de inventarios físicos es realizado de forma manual y no cumple con los requisitos, tales como: capacitación al personal, identificación de las prendas, comparación y aclaración de las diferencias, entre otros.

Al momento de realizar la auditoría se encontraron otras diferencias:

- a. Falta de supervisión.
- b. Instalaciones mal adecuadas.
- c. Documentación de soporte deficiente.
- d. Control de archivo inadecuado.
- e. Descuentos a encargados de tiendas por faltantes de mercancía a precio de costo.

5.2.2 Evolución del Problema

Modas, S. A. nace en 1979 con su primera tienda, pasan los años y hasta 2010 es cuando le dan un nuevo giro al negocio, expandiéndose por las principales zonas de la ciudad de Guatemala.

Es con esta expansión, se empieza a detectar una deficiencia en el inventario físico efectuado en las diferentes tiendas al momento de ser cotejado con el inventario teórico, donde refleja diferencias considerables.

Al transcurrir de los años por la falta de supervisión que ha existido, ha traído como consecuencia que en la actualidad la no seguridad en las tiendas y los pocos controles establecidos sean deficientes y derivado a que el personal no ha tenido el conocimiento, la experiencia, capacitación y las herramientas necesarias para este tipo de trabajo, provocó que hasta la actualidad la forma de trabajo en la Sección de Inventarios, para lo toma física y el registro se sigan operando de forma manual, generando inconvenientes como:

- a. El tiempo para realizar un inventario físico es largo, debido a que tratan de cuadrar las diferencias, no logrando su objetivo.
- b. La información que está en el sistema no es confiable para la toma de decisiones.
- c. El registro de información no es inmediato.

5.2.3 Causas del Problema

Las causas que dieron origen a las deficiencias encontradas, sobre el control interno en la sección de inventarios, de acuerdo a la auditoría realizada, son:

- a. Falta de supervisión y controles internos.
- b. Falta de instalaciones adecuadas.
- c. Deficiente documentación de soporte.
- d. Falta de controles automatizados en el proceso para la toma de inventario físico.
- e. Falta de control y supervisión por parte del departamento de contabilidad.
- f. Que no haya existido la experiencia, conocimiento y capacitación, por parte del personal que en su momento han sido parte de la toma física de inventarios.
- g. La inconsistencia en los sistemas de información ya que no ha existido la iniciativa de la mejora de los procesos a través de la modernización tecnológica, para el desarrollo de los mismos.
- h. El que solo una persona sea la encargada de la sección de inventarios, generándole sobre carga de trabajo y que sus responsabilidades sean deficientes.

5.3 Solución al Problema

La solución a la problemática existente en Modas, S. A., es la creación de una guía de control interno y procesos que provea resultados de fácil aplicación y ejecución por parte de la administración. Para la mejora de la toma física del inventario y registro, ya que sería un beneficio significativo para la toma de decisiones.

5.3.1 Posibles Soluciones al Problema

Con la finalidad de minimizar riesgos y mantener un control sobre las operaciones del inventario de Modas, S. A., se propone lo siguiente:

1. Creación de una guía de procedimientos para el control de inventarios.
2. Mejora del control de seguridad en tiendas.
3. Cobro a precio de venta al personal de las tiendas.

5.3.2 Soluciones Propuestas, Explicación y Justificación

Con el resultado de las evaluaciones practicadas, se determinó que no existen procedimientos adecuados y sistematizados para el control de los inventarios, por lo que implementarlos adecuadamente hará que la empresa no siga teniendo pérdida de mercaderías y sobre todo financieras.

Con la creación de la guía de procedimientos para el control de inventarios, establecerá lineamientos a seguir al momento de realizar la toma física de inventarios, conducirá a mantener bien informados a los trabajadores sobre la forma de realizar las tareas que tienen asignadas y evitar así las confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, sirviendo a su vez como instrumento de rendición de cuenta acerca de cómo, cuándo y dónde se ejecutan las actividades que cada quien tiene asignadas.

1. La guía de procedimientos aparte de establecer parámetros, brindará otros resultados tales como:
 - a. Dar a conocer a todo el personal involucrado, los objetivos, las relaciones de dependencia, políticas y responsabilidades.
 - b. Propiciará la uniformidad del trabajo en todas las tiendas, permitiendo que diferentes trabajadores puedan realizar la misma tarea sin ningún inconveniente.
 - c. Servirá como indicador para detectar omisiones.
 - d. Facilitará la inducción de los nuevos trabajadores a la empresa y que tengan relación con los inventarios.

2. Al problema de la falta de seguridad en las tiendas para prevenir robos, se propone lo siguiente:

Implementar cámaras de seguridad CCTV Digital, las cuales son cámaras de circuito cerrado de televisión o CCTV (siglas en inglés) las cuales son diseñadas para supervisar una diversidad de ambientes y actividades, este tipo de cámaras son de fácil adaptación, ya que pueden conectarse directamente a monitores de video o televisores, aunque también estas tienen la capacidad de conectarse directamente o enlazar a la red como grabadores de video o computadores. Este proveedor aparato de contar con el equipo brinda la instalación y capacitación al personal que estará a cargo de monitorear la cámara de seguridad. Además de las cámaras de seguridad se recomienda la implementación de Alarmas Antihurto, este sistema de alarmas funciona bajo sensores, los cuales son colocados en lugares estratégicos en las prendas para no afectar a los clientes al momento de tallarse la ropa.

Al comprar estos sistemas de seguridad Modas, S. A., puede asegurar su tranquilidad de que no sufrirá de ningún tipo de robo, además de que podrá mantener controlada y vigilada a los clientes que ingresan a las tiendas, se sabe que por su pequeño tamaño las prendas son fáciles de guardar en los bolsos sin ser vistos por los dependientes de las tiendas. Es por esto que se necesita contar con sistemas de seguridad para mantener monitoreadas las áreas de la tienda, además que ayudará a reducir con las diferencias que existen entre el inventario físico y teórico, así como al descuento realizado al encargado de la tienda por las mismas diferencias.

3. Al problema de cobro al costo a la encargada de la tienda, se sugiere lo siguiente:

Cobro al precio de venta a todo el personal de la tienda. Con este cambio en las políticas de la empresa, no solo Modas, S. A. se verá beneficiada por que recuperará su margen de ganancia, sino que también minimizará el margen de errores que surgen al no realizar de forma adecuada el inventario físico.

5.4 Desarrollo de la Solución Propuesta

Se llevaran a cabo a través de los planes de Implementación, Capacitación, y Evaluación por medio de las siguientes etapas:

- a. Plan de implementación.
- b. Plan de capacitación.
- c. Plan de ejecución.
- d. Plan de evaluación.
- e. Factibilidad o viabilidad económica, técnica, y legal.

5.4.1 Plan de Implementación

El desarrollo del plan de implementación iniciará con la elaboración de la guía de procedimientos para el control de inventarios, posteriormente con el cambio de política en donde se le cobra al empleado la mercadería faltante a precio de costo y ahora será al precio de venta y posteriormente la adquisición de los sistemas de seguridad, detallando a continuación lo antes mencionado:

1. Creación de la Guía de Procedimientos para el Control de Inventarios: (ver anexo 5)
 - a. El personal involucrado formará parte de esta implementación.
 - b. La encargada de inventarios dará una explicación de todos los procesos que se llevan a cabo, con la finalidad de mejorarlos y estandarizarlos.
 - c. Establecer parámetros y tiempos a desarrollar cada procedimiento.
 - d. Detallar las fechas en las cuales se deben de llevar a cabo los procesos.
 - e. Especificar las funciones y responsabilidades que cada empleado tendrá a su cargo.

2. Mejora del sistema de seguridad para las tiendas:
 - a. Revisión de las cámaras actuales.
 - b. Adquirir los sistemas de seguridad brindados por la empresa Internet Security Systems, INC., los cuales son:
 - Kit de 4 Cámaras de Seguridad Domo Día para interior 520 línea resolución; lentes de 3.6mm; rollos de cable de 20mts; transformador para las cámaras; DVR de cuatro canales profesional, para cámaras de seguridad con múltiples funciones de grabación y monitoreo de alta velocidad; control remoto; software para monitoreo de cámaras de seguridad desde celulares, tablets y Pcs. Para cada tienda. (Ver Anexo 2)
 - Antena Pedestal Antihurto Detector Transmisor EAS; solo transmisor; rango de detección de 0.9m hasta 1.2m; alimentación 110Vca.; consumo 15W; dimensiones 1560 * 360 * 30mm. Para cada tienda. (Ver Anexo 3)
 - Etiqueta Dura Acusto Magnetica Amt-1000 EAS Sersomatic. (Ver Anexo 4)
 - c. Capacitación al personal de las tiendas para el manejo de los sistemas de seguridad.
 - d. Colocación de etiquetas a las prendas de vestir, exhibidas en la tienda.
 - e. Realizar pruebas, para comprobar la efectividad del sistema.
3. Cobro al precio de venta a los empleados de las tiendas:
 - a. Evaluar los beneficios con los cambios de política.
 - b. Notificación al personal sobre el cambio de la política.
 - c. Indicar la fecha en la cual entrará en vigencia la nueva política.

5.4.2 Plan de Capacitación

Este es la acción que se deberá seguir con el propósito de preparar e integrar al personal de la Sección de Inventario, para que el desempeño sea más eficiente en las funciones a desarrollar, lo que conllevara al mejoramiento continuo de las actividades laborales en forma técnica y teórica.

1. Elaboración de la Guía de Procedimientos para el Control de Inventarios:

Este plan se realizará de acuerdo a la propuesta de establecer lineamientos a seguir al momento de la elaboración de la toma física del inventario, para erradicar los errores y las diferencias que a menudo se presentan.

Luego de la elaboración y estandarización de los procesos, se reunirá el jefe de contabilidad, el encargado de la sección de inventarios y los encargados de cada tienda para darles a conocer la nueva guía de procedimientos, para que sea operado y comprendido con eficiencia y eficacia por los involucrados y así dar inicio a las pruebas de control y posibles mejoras, para posteriormente implementarlo en su totalidad.

2. Mejora a los sistemas de seguridad:

Después de realizada la compra de los sistemas de cámaras, antenas, etiquetes y su instalación, el personal de Internet Security Systems, procederá a la capacitación del personal de cada tienda para que les muestren el correcto manejo de los sistemas y la correcta colocación de las etiquetas en las prendas para no dañarle así como el retirarlas.

3. Cobro de precio de venta a los empleados de las tiendas:

Al tener establecida la nueva política de la empresa, se reunirá el jefe del Departamento de Contabilidad, el Encargado de la Sección de Inventarios, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y los encargados de las distintas tiendas de Modas, S. A., para indicarles el cambio que se realizó y el propósito del mismo, así mismo en esa reunión se deberá de aclarar cualquier duda que pueda surgir por el personal que estará bajo esa política.

5.4.3 Plan de Evaluación

Este es el que se llevara a cabo para alcanzar los resultados que se desean obtener de las propuestas realizadas y de la implementación de las mismas, para saber cuál es el progreso alcanzado en los controles que se han propuesto.

1. Creación de la Guía de Procedimientos para el Control de Inventarios:

Para este proceso se llevará a cabo la revisión cuando se ponga en práctica por primera vez, posteriormente se harán revisiones bimestrales, para verificar que el personal lo está utilizando de la forma correcta y que todas las tiendas están siguiendo los lineamientos establecidos, así mismo para irlo actualizando según necesidades que se presenten.

2. Mejora del Sistema de Seguridad:

Para la evaluación del funcionamiento de estos sistemas se llevaran a cabo las pruebas correspondientes, para verificar su correcta instalación y si realmente cumple con las necesidades de Modas, S. A. Posteriormente se harán revisiones y mantenimiento trimestralmente.

3. Cobro al precio de venta a los empleados de las tiendas:

Para este cambio de política se revisará después de haber realizado los inventarios bajo los lineamientos establecidos en la guía de procedimientos, luego de que el encargado de la sección de inventarios traslade el reporte por los faltantes existentes, se le solicitará información al departamento de recursos humanos para verificar si efectivamente se realizó el cobro al precio de venta. Transcurrido tres meses se hará una nueva revisión, con la finalidad de verificar los descuentos y si efectivamente disminuyeron los faltantes.

5.5 Análisis del Sistema

El sistema de seguridad que se implementará en las tiendas de Modas, S. A., se realizó con la finalidad de evitar que los clientes hurten la mercadería de la tienda y los encargados de la misma no se vean afectados por los descuentos en sus boletas de pago.

El sistema de cámaras cuenta con un software el cual podrá satisfacer las necesidades requeridas por las tiendas. La capacitación que dará Internet Security Systems, INC., al personal de la tienda no tendrá ningún costo económico ya que por la compra del equipo la empresa ofreció brindarla de forma gratuita durante una semana. Posteriormente se cuenta con los manuales para su manejo que establece de forma detallada como utilizar el equipo, con el fin de que el funcionamiento del equipo sea el óptimo en el control de la tienda.

5.6 Personal involucrado

En este punto se puede decir que el personal es necesario participe o se involucre, para llevar a cabo el desarrollo de las soluciones propuestas, en la mejora de la administración de inventarios, el cual se regirá bajo controles y lineamientos establecidos en el manual de procedimientos de control de inventario de las tiendas de Ropa Modas, S. A., son los siguientes:

1. Encargado de la Sección de Inventario.
2. Asistente del Departamento de Compras.
3. Jefe de Contabilidad.
4. Personal de las tiendas.
5. Gerente administrativo.

5.7 Definición del Proyecto

Revisar los controles internos que actualmente aplica la administración en la sección de inventarios y en la toma física de los mismos ya que por ser un nuevo proyecto se desea evaluar las posibles debilidades dentro del control interno, es por ello que se realizará una “Auditoría Operacional en la Administración de Inventarios en Tienda de Ropa para Hombres Modas, S. A.”

5.7.1 Duración del Proyecto

En cuanto a la guía de procedimientos para el control de inventarios, es de uso indefinido dentro de la empresa, ya que esta guía proveerá toda la información necesaria en cuanto a los procedimientos a tomar en la sección de inventarios. Además será la guía que todo empleado debe de seguir si forma parte de algún proceso en la realización de los inventarios que se realizan en las tiendas, así como capacitación para el personal de nuevo ingreso.

Para la elaboración del mismo se estima un tiempo de duración de:

Cuadro No. 6 Creación de Guía de Procedimientos para el Control de Inventarios

Nombre del Proyecto:		
Creación del manual de procedimientos para el control de inventarios		
Actividad	Duración	Responsable
Elaboración de resumen de procedimientos	1 Semana	Encargado de inventarios
Establecimiento de fechas, tiempos y procesos a realizar	2 Semanas	Encargado de inventarios Jefe de contabilidad Gerente administrativo
Consolidación de información	1 Semana	Encargado de inventarios
Revisión final	1 Semana	Gerente administrativo
Aprobación y presentación a junta directiva	1 Semana	Gerente administrativo Jefe de Contabilidad
Presentación y capacitación a los encargados de tiendas	1 Semana	Encargado de inventarios Jefe de contabilidad
Tiempo de duración del proyecto	6 Semanas	

Fuente: Elaboración propia.

Con el proyecto de mejora de los sistemas de seguridad, se detalla lo siguiente:

Cuadro No. 7 Mejora de los Sistemas de Seguridad en las Tiendas de Modas, S. A.

Nombre del Proyecto:		
Mejora de los sistemas de seguridad		
Adquisición de cámaras de seguridad y alarmas antihurto		
Actividad	Duración	Responsable
Adquisición del equipo de cámara de seguridad y alarmas antihurto	3 Semanas	Encargado de compras
Instalación de las cámaras de seguridad y alarmas antihurto	2 Semanas	Internet Security Systems
Capacitación al personal de las tiendas y realización de pruebas al equipo	1 Semana	Internet Security Systems Personal de tiendas
Colocación de etiquetas magneticas en las prendas exhibidas	1 Semana	Gerente administrativo
Tiempo de duración del proyecto	7 Semanas	

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto de cobro al personal encargado de las tiendas el precio de venta, tendrá una duración de:

Cuadro No. 8 Cobro del Precio de Venta a los Empleados de las Tiendas

Nombre del Proyecto:		
Cobro a precio de venta al personal encargado de la tienda		
Actividad	Duración	Responsable
Solicitud de cambio de política	1 Semana	Gerente administrativo Junta Directiva
Notificación al personal de recursos humanos	1 Semana	Gerente administrativo
Notificación al personal de las tiendas	1 Semana	Gerente administrativo
Tiempo de duración del proyecto	3 Semanas	

Fuente: Elaboración propia.

5.7.2 Costo del Proyecto

La inversión que se necesita para el cumplimiento se detalle según la propuesta establecida:

Cuadro No. 9 Mejora del Sistema de Seguridad en las Tiendas de Modas, S. A.

Nombre del proyecto			
Mejora de los sistemas de seguridad			
Adquisición de cámaras de seguridad y alarmas antihurto			
Actividad	Costo Unitario	Total	Responsable
Kit de 4 cámaras de seguridad CCTV para las 12 tiendas	Q2,300.00	Q27,600.00	Encargado de compras
Antena pedestal antihurto detector transmisor EAS para las 12 tiendas	Q1,200.00	Q14,400.00	Encargado de compras
Etiqueta dura acusto magnetica Amt-1000 EAS sensomatic, 2000 por cada tienda	Q 1.00	Q24,000.00	Encargado de compras
Costo del proyecto		Q66,000.00	

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto de cambio de política de cobrar a los empleados de las tiendas el precio de venta no generará ningún costo para la empresa.

5.8 Estudio de la Viabilidad de la Propuesta

En este punto se realiza el estudio de la factibilidad económica y técnica para llevar a cabo la propuesta de solución a los problemas que se desean erradicar en la sección de inventarios de Modas, S. A., para la mejora de sus procesos a través de la implementación de la guía de procedimientos, el control con los sistemas de seguridad y el cobro del precio de venta a los encargados de las tiendas.

5.8.1 Viabilidad Económica

Para concretar la propuesta de solución planteada para llevar a cabo la administración de inventarios y la toma de inventarios físicos, se verificó que Modas, S. A. cuenta con fondos económicos disponibles para cubrir en su totalidad los gastos que representa la propuesta de solución, por tal razón se puede decir que existe la viabilidad económica para el proyecto.

Así mismo con el margen de ganancia que estaban perdiendo al momento de cobrar las prendas al precio de costo, se verán económicamente beneficiados ya que cobrarán al precio de venta el cual incluye el margen de utilidad.

5.8.2 Viabilidad Técnica

Se determinó que para la adaptación de los sistemas de cámaras de seguridad y las alarmas antihurto, el equipo de electrónico con el que cuenta actualmente Modas, S. A., puede servir como apoyo en el proceso de automatización de la propuesta establecida, porque el mismo es moderno y la capacidad del software y hardware, son suficientes para la operación de los controles que se quieren establecer, por tal razón se considera que técnicamente la propuesta es viable.

5.8.3 Viabilidad Legal

Para efectos del desarrollo de la propuesta planteada y según el estudio practicado al 31 de diciembre de 2013, se determinó que Modas, S. A. se encuentra dentro del marco legal que establecen las leyes vigentes en el país, siendo estas:

- a. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Decreto Número 27-92): Artículos 19 y 40.
- b. Ley de Actualización Tributaria (Decreto Número 10-2012): Impuesto Sobre la Renta, Artículos 36, 37, 38, 41, 42 y Artículo 172 de las disposiciones transitorias y finales de dicho decreto.
- c. Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto Número 73-2008): Artículos 3, 6, 7, 8 y 10.

Conclusiones

1. No existe supervisión constante por parte del encargado de la sección de inventario, esto mismo ocasiona que los registros de alzas y bajas en el sistema se realice de forma manual y da como resultado que la información en los sistemas no está actualizada.
2. El espacio físico de la bodega que se utiliza para el resguardo de la mercadería no es óptimo, por lo que no se encuentra ordenado, existiendo el riesgo de extravió o pérdida de la misma.
3. No se cuenta con una guía de procedimientos para la toma física de inventarios, por lo tanto existe riesgo debido a que las personas no están capacitadas, lo que da como resultado las diferencias entre el inventario físico y teórico.
4. La tienda no cuenta con controles de seguridad para resguardar la integridad de sus clientes y empleados, así mismo tampoco cuenta con alarmas para prevenir los robos.
5. Al momento de realizar el cobro de la mercadería faltante en el inventario físico es a precio de costo, lo que genera pérdidas financieras para la empresa ya que no se obtiene el margen de ganancia y se le cobra únicamente a la encargada de la tienda.

Recomendaciones

1. Planificar y coordinar con el encargado de inventarios, la implementación de la supervisión como medida de control interno, para la prevención, detección y corrección de las deficiencias.
2. Seguridad y tamaño óptimo en la bodega que resguarda y almacena la mercadería, para minimizar las pérdidas de la misma.
3. Crear una guía de procedimientos para el control de inventarios, que provea delineamientos y procesos claros, para que los involucrados ejecuten correctamente las actividades y con objetivo de que se pueda entregar de manera eficiente, eficaz y exacta información que sea requerida por la administración.
4. Colocar cámaras de seguridad y alarmas antihurto en la tienda para evitar y prevenir los robos tanto por empleados como por clientes.
5. Cobrar a precio de venta a todo el personal sujeto a la tienda, para lograr que la empresa obtenga el margen de ganancia esperado.

Referencias

Bibliográficas

1. Blanco Luna, Yanel (2003). *Auditoría Integral, normas y procedimientos*. Editorial Ecoe.
2. Cañbano, L (1996). *Curso de auditoría contable*. (4ta. Ed.) Editorial Pirámide. Madrid
3. Decreto Número 2-70 Código de Comercio
4. Decreto Número 6-91 Código Tributario y sus Reformas, Guatemala, C.A.
5. Decreto Número 1441 Código de Trabajo
6. Decreto Número 10-2012 Ley de Actualización Tributaria
7. Decreto Número 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado
8. Decreto Número 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad
9. Decreto Número 78-89 Bonificación Incentivo
10. Decreto Número 42-92 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Público y Privado
11. Decreto Número 76-78 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado
12. De la Peña. G. (2011). *Auditoría un enfoque práctico*. (1ra. Ed.) Editorial Paraninfo. España
13. Piloña, G. (2012). *Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo*. (1ra. Re). Guatemala: Editores GP.
14. Reyes, J. (2010). *Auditoría Operacional del Inventario y Almacenamiento de Mercaderías, en una Comercializadora de Productos para el Hogar*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas

Anexos

Anexos

Anexo 1

**MODAS, SOCIEDAD ANÓNIMA
TIENDA ESKALA ROOSEVELT
AUDITORÍA OPERACIONAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

CONTENIDO	P/T	NUMERACIÓN DE FOLIOS		TOTAL DE FOLIOS
		DEL	AL	
ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO		75	75	1
ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA				
CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA OPERACIONAL	A-1	76	76	1
MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN	A-2	77	78	2
PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS	A-3	79	81	3
CÉDULA DE MARCAS DE AUDITORÍA	A-4	82	82	1
FASE I: FAMILIARIZACIÓN				
PROGRAMA ESPECÍFICO	PGR-1	83	83	1
CEDULA SUMARIA DE RECOPIACIÓN DE DATOS	FI-1	84	84	1
PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTA	FI-2	85	88	3
FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS				
PROGRAMA GENERAL	PGR-2	89	89	1
ORGANIZACIÓN INTERNA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	FII-1	90	91	2
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS PROPUESTO	FII-2	920	94	3
FASE III: DIAGNÓSTICO				
PROGRAMA GENERAL	PGR -3	95	95	1
CÉDULA CENTRALIZADORA DE HALLAZGOS	FIII-1	96	96	1
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS	IAOI	97	99	3

COMPROMISO DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Gerente General
Modas, S. A.

Usted ha solicitado se audite la administración de inventarios de su empresa, para el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013. Por medio de la presente, tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso.

Efectuaré la auditoría de acuerdo con boletines de auditoría operacional y Normas Internacionales de Auditoría. Dichos boletines y Nias requieren que planee y desempeñe 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 el cual se indicaran los hallazgos y sus respectivas recomendaciones que permita mejorar la gestión de las áreas auditadas dentro de la empresa. En nuestro informe sobre la sección de inventarios, espero proporcionarle aspectos referentes a cualesquiera debilidades sustanciales en los sistemas de control interno que sean detectados como una forma de mejorar la gestión directiva.

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

Steffanie Berducido
Auditora

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	A-2	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

INTRODUCCIÓN:

Este memorándum se elabora como parte de la planificación de la auditoría operacional de la administración de inventario en la empresa Modas, S. A., 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 Modas, S. A., a través del examen detallado de los aspectos relacionados con la sección de inventarios.
- Identificar las operaciones o actividades inefectivas, antieconómicas o ineficientes, concebidas estas como el hallazgo de la auditoría que representa una operación o actividad que afecte negativamente la eficacia, economía o eficiencia dentro de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de políticas y normas de control interno dentro de la empresa Modas, S. A., para asegurar que las áreas de administración de inventarios contribuyen al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

INFORMACIÓN BÁSICA PARA LA AUDITORÍA:

- a. Cronograma de Actividades:
Cierre Fiscal: 31 de diciembre 2013
Periodo a Revisar: 01 de enero al 31 de diciembre 2013
Conteo Inventario: junio 2014
Entrega de Informe: 31 de octubre 2014

b. Generalidades y Operaciones:

La empresa se dedica a la fabricación y venta de prendas de vestir para hombres, con doce tiendas en territorio de Guatemala. Su capital es nacional; fue fundada en el año de 1979; tiene personería jurídica (sociedad anónima); sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en el municipio de Guatemala.

c. Control Interno:

La empresa no tiene establecidos controles para sus actividades de compra, venta y cobros. El control interno será evaluado para verificar cualquier desviación a las políticas o criterios en coherencia con las operaciones de gestión inventarios.

TRABAJO A REALIZAR

El trabajo de auditoría en la empresa Modas, S. A., 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 el inventario.
- Conteo físico de inventario de mercaderías.

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 dentro de la empresa.

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	A-3	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

GENERALIDADES DE LA EMPRESA:

Modas, S. A. es una empresa dedicada a la fabricación y venta de prendas de vestir para hombres, sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en 14 Avenida 7-12, Empresarial La Bodega # 4, Zona 16, Guatemala. Desde entonces se ha expandido a todo el nivel del territorio del departamento de Guatemala, con diferentes tiendas para la venta de las prendas de vestir.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:

a. General

Realizar una evaluación de la administración de inventarios en la empresa, 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 de la sección de inventarios de la empresa Modas, 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.
- Verificar el cumplimiento de políticas y normas de control interno dentro de la empresa Modas, S. A., para asegurar que la administración de inventarios, contribuye 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.

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 la sección de inventarios. El alcance se detalla a continuación:

DESCRIPCIÓN	REF	SE REALIZÓ	FECHA
<p>PASO 1</p> <p>FAMILIRIZACIÓN</p> <p>a. Estudio Ambiental</p> <p>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.</p> <p>b. Estudio de la Gestión Administrativa</p> <p>Obtuve información sobre los órganos de planeación, organización, dirección y control de la empresa objeto de estudio.</p> <p>c. Visitas y Entrevistas</p> <p>Observe cada proceso relacionado con la administración de inventarios, entreviste a los involucrados.</p>	A-3.1	SI	24/09/2014
<p>PASO 2</p> <p>INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS</p> <p>a. Entrevistas</p> <p>Efectué cuestionarios, entrevistas tanto a nivel ejecutivo como operacional para obtener información de políticas y procedimientos.</p> <p>b. Evaluación de la Gestión Administrativa</p> <p>De la información obtenida en la fase anterior verifique:</p>	A-3.2	SI	24/09/2014

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
CEDULA DE MARCAS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	A-4	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

DESCRIPCIÓN	MARCA
Se realizó toma física de inventarios	♦
Suma vertical de los datos de la columna	↑
Saldo confirmado en libros	○
Totalizado	Σ
Proceso verificado con repercusión económica	↕
Hallazgo Auditoría Operacional	HAO

AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
PROGRAMA ESPECÍFICO DE LA FASE I: FAMILIARIZACIÓN
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	PGR-1	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	REF
Preparar un calendario para entrevistar a la encargada de la sección de inventario, auditor externo y personal de la tienda de Eskala Roosevelt, ya que forman parte de los procesos de administración de inventarios, 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.	A-4.1
Recopilar información escrita sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes. • Organización. • Operaciones, Proyectos y Programas. • Información Adicional 	A-4.2
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.	A-4.3
Visitar las instalaciones de la empresa para establecer con claridad la ubicación 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.	A-4.4

AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
CEDULA SUMARIA PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	FI-1	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

DESCRIPCIÓN	REF
Antecedentes de la Empresa	Numeral 1
Organización Administrativa	Numeral 1.4
Misión y Visión de la Empresa	Numerales 1.1 / 1.2
Marco Tributario y Laboral	Numerales 1.6 / 1.7
Programación de Entrevistas	FI-2

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTAS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	FI-2	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

DESCRIPCIÓN	REF
Entrevista Encargada de Inventarios	FI-2.1
Entrevista Auditor Externo	FI-2.2
Entrevista Encargada de Tienda	FI-2.3

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	FI-2.1	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

“Auditoría Operacional en la Administración de Inventarios en Tienda de Ropa para Hombres Modas, S.A.”

Cuestionario y Entrevista Encargada de Inventarios

1. ¿Cuántas personas trabajan en el departamento de inventarios?
2. ¿Cómo se organiza para realizar los inventarios en las diferentes tiendas?
3. ¿Se cuenta con guía de procedimientos para la realización de inventarios?
4. ¿Quiénes participan en la realización en la toma física de inventario?
5. ¿Considera que el sistema que maneja actualmente Modas, S. A. es efectivo?
6. ¿Con que frecuencia se realizan los inventarios?
7. ¿Cuánto tiempo se toman para realizar el inventario en las tiendas?
8. ¿Considera que se realizan las alzas y bajas del inventario oportunamente?
9. ¿Bajo qué medio guarda la información que le es brindada en cada tienda?
10. ¿Considera que el personal contratado y que trabaja en las tiendas está capacitado para realizar otras actividades a parte de vender? Refiriéndome a realizar inventarios

CONCLUSIONES

Se detallan los resultados de la entrevista en el numeral 4.2; Solo una persona supervisa la toma física de inventarios de las doce tiendas. **HAO**

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	FI-2.2	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**“Auditoría Operacional en la Administración de Inventarios en Tienda de Ropa para
Hombres Modas, S.A.”
Cuestionario y Entrevista Auditor Externo**

1. ¿Participa en la toma física de inventarios realizados en las tiendas?
2. ¿Sabe quién realiza los inventarios?
3. ¿Sabe si existe una guía de procedimientos para la realización de inventarios?
4. ¿Conoce si hay archivos contables y detallados de los inventarios practicados?
5. ¿Considera que esta bien clasificado el almacenamiento de datos y registros contables?
6. ¿Conoce con qué frecuencia y en cuanto tiempo realizan los inventarios físicos?
7. ¿Conoce los procedimientos que se realizan al momento de existir faltantes?
8. ¿Qué opina sobre que solo haya una persona en la sección de inventarios?
9. ¿Qué nos puede decir del sistema que maneja Modas, S. A?

CONCLUSIONES

Se detallan los resultados de la entrevista en el numeral 4.2; Contabilidad y auditoría no participan en la toma física de inventarios; no cuentan con una guía de procedimientos de control de inventarios. **HAO**

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
CUESTIONARIO DE ENTREVISTA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	FI-2.3	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**“Auditoría Operacional en la Administración de Inventarios en Tienda de Ropa para
Hombres Modas, S.A.”**

Cuestionario y Entrevista Encargada de Tienda

1. ¿Conoce la importancia de realizar una toma física de inventario?
2. ¿Se le capacitó en cuanto a cómo se realiza un inventario?
3. ¿Está de acuerdo con el cobro que se realiza por los faltantes de mercadería?
4. ¿Está de acuerdo que la encargada de inventarios los visite una vez por semana para registrar los cambios que se presentan en la tienda?
5. ¿Considera que la falta de cámaras de seguridad en la tienda, hace vulnerable el robo de mercadería?
6. ¿Cree que las etiquetas que se le colocan a las prendas son adecuadas?
7. ¿Considera que la bodega de la tienda es adecuada para almacenar la mercadería?
8. ¿Antes de retirarse de la tienda, le revisan?
9. ¿De los inventarios mensuales practicados, siempre se presentan faltantes?
10. ¿En cuántos inventarios ha participado y que haya existido faltante?

CONCLUSIONES

Se detallan los resultados de la entrevista en el numeral 4.2; Se le cobra a la encargada el precio de costo de los faltantes en el inventario. **HAO**

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
PROGRAMA ESPECÍFICO FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	PGR-2	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

PROCEDIMIENTOS BÁSICOS	REF
<p>Objetivo de la Fase</p> <p>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.</p>	
<p>Procedimientos</p> <p>1. Analice los antecedentes y establecí con claridad la visión, misión y valores que la rigen.</p>	Sección1
<p>2. Analice la información sobre marco legal de la entidad auditada y establezca o liste con precisión las disposiciones legales vigentes que regulan las operaciones y actividades.</p>	Numerales 1.6 y 1.7
<p>3. Analice los datos financieros; calcule razones financieras y evalúe la eficiencia, eficacia y oportunidad de la información.</p>	Numerales 4.3.3.3 y 4.3.3.4
<p>4. Determine el proceso de inventarios que actualmente realiza la empresa.</p>	FII-1
<p>5. Realice Guía de Procedimientos para el Control de Inventarios como propuesta.</p>	FII-2

AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
ORGANIZACIÓN INTERNA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	FII-1	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

La empresa cuenta únicamente con una persona en la sección de inventarios, sección que pertenece a la Gerencia Administrativa. Dicha encargada es la responsable por velar por el correcto cumplimiento de los inventarios en las doce tiendas que actualmente tiene la empresa.

A través de la entrevista practicada, se puede determinar lo siguiente:

- Cuando las tiendas desean alguna prenda se le envía un correo en donde se le indica que clase de códigos se necesitan en la tienda.
- Existen dos clases de tiendas A y B, surtiendo a las tiendas A con 15 prendas por cada talla y las tiendas B se le surte con 10 prendas por cada talla.
- Al momento que se le da salida a bodega, la mercadería sale con un envío el cual es entregado a la tienda y por medio del envío se hace el cruce de información para verificar que lo indicado en dicho documento está físico. El ingreso de la mercadería al sistema de la tienda se hace, hasta que la encargada de inventario llegue a la tienda.
- Al igual que con las alzas al inventario interno, sucede con lo de las bajas, es decir cuando sucede una devolución de mercadería, la nota de crédito emitida y que relaciona a las prendas afectadas únicamente puede ser operada por la encargada de inventarios.
- Los inventarios en las tiendas se realizan una vez al mes y estos no son sorpresivos.

- Los que realizan el inventario son los mismos trabajadores de la tienda, lo cual genera que la información que se maneje en el inventario físico no se confiable, ya que ellos mismos manifiestan que no cuentan con la capacitación para realizar inventarios.
- Luego de terminar el inventario, el cual aproximadamente dura en día completo y verificar que existieron faltantes se le notifica a la encargada de la tienda y de una vez se le aclara que esos faltantes le serán cobrados al costo, los demás participantes firman de conforme el inventario realizado.
- La encargada del inventario revisa la información y en los códigos en los cuales existió diferencia, manualmente coloca la nueva cantidad.

CONCLUSIONES

Se verificaron los envíos que salen de bodega y los cuales amparan la mercadería que llegue a las tiendas, no todos los envíos contienen la firma de recibido por parte de la encargada de la tienda. Se argumenta que sucede cuando el despachador llega y la misma no se encuentra en la tienda. Pero no hay ninguna política que avale que los envíos no sean firmados de recibidos

HAO **FIII-1**




El personal de la tienda no está capacitado para realizar la toma física de inventarios, por lo cual no saben la importancia del mismo. **HAO** **FIII-1**



Para que las alzas y bajas se reflejen en el sistema de inventarios de la tienda se debe de esperar que llegue la encargada, ella visita las tiendas una o dos veces por semana, lo cual genera que la información no sea inmediata. **HAO** **FIII-1**



Las diferencias que existen entre el inventario físico y teórico, son cobradas a la encargada de la tienda a precio de costo, lo cual genera que la empresa pierda el margen de utilidad sobre cada prenda. **HAO**  **FIII-1**

AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS
PROPUESTA-
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	FII-2	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.

Objetivo General:

Proporcionar un guía de marco procedimental para orientar al encargado de la sección de inventarios y al personal de las tiendas, sobre los procesos de control en el manejo de las mercaderías y la estandarización de la toma física del inventario, y con ello evitar los errores en el desarrollo del trabajo.

Responsables de la aplicación de la Guía:

- Encargado de la Sección de Inventarios.
- Personal de las tiendas.

Normas Específicas

Registro de solicitud de tiendas:

- La solicitud de las tiendas deberán ser resueltas únicamente los días lunes.

Despacho y requerimientos a bodega:

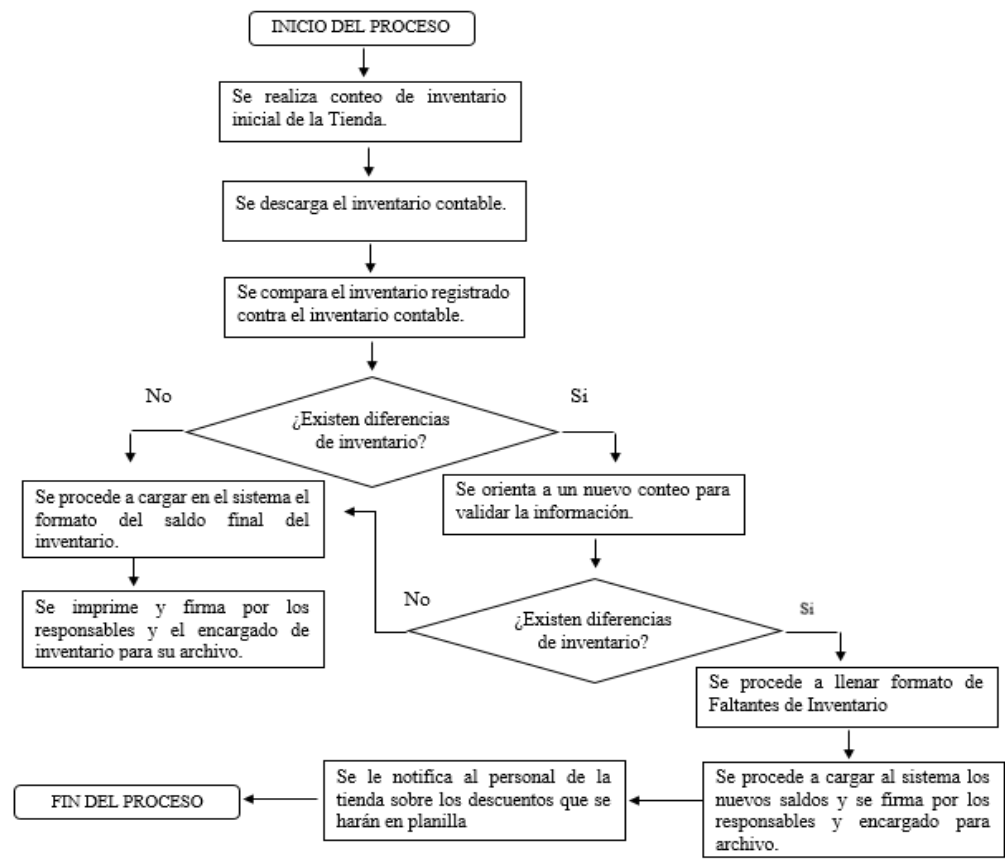
- Para todo trámite de pedido debe utilizarse, el formato SOLICITUD DE PEDIDO, el cual se encuentra en el sistema utilizado por la empresa.
- Debe realizarse una programación de despacho de acuerdo a las necesidades de las tiendas.
- Para todo trámite de salida debe utilizarse la forma automatizada ENVÍO documento que ampara toda salida de mercadería.

Toma de Inventario

- Los Inventarios físicos deben ser realizados por personas ajenas a la sección de inventarios
- El encargado de la sección de inventarios debe de estar presente mientras se realiza la toma de inventario.
- Previo al inventario, el encargado de la sección debe de tener la programación de las tiendas, las cuales serán inventariadas, con el propósito de tener información requerida.
- La Auditoría Interna debe participar en la realización de los inventarios como observador, no ejerce actividad ejecutante.
- El contador prepara la documentación, instrucciones y formatos para la toma de inventario y define los diferentes listados automatizados que se deben emitir al finalizar el inventario.
- Iniciado el inventario se identifica el producto, su código y descripción, contándolos según su unidad y registrando el resultado en las casillas correspondientes.
- Finalizado el inventario físico, se procede a cotejarlo con el inventario teórico y analizar las diferencias si las hubieran.

- Si existen diferencias entre la toma física de inventario, el delegado del departamento de contabilidad debe orientar un nuevo conteo físico con la finalidad de establecer una cifra correcta.
- Si las diferencias persisten, se procederá a notificar al personal de la tienda para que tengan conocimiento y proceder al cobro.

Flujograma Toma de Inventario



Fuente: Elaboración Propia

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
PROGRAMA DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HALLAZGOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	PGR-3	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

Objetivo y Procedimientos Básicos	REF
<p>1. Objetivo de la Fase:</p> <p>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.</p>	
<p>2. Procedimientos:</p> <p>2.1 Realicé una cédula centralizadora de Hallazgos de Auditoría Operacional (HAO) detectados.</p> <p>2.2 Recopilé información adicional sobre el área por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones y por otros medios que considere convenientes.</p> <p>2.3 Determiné la precisión, confiabilidad y utilidad de la información para uso de la gerencia o dirección.</p> <p>2.4 Identifiqué y desarrolle las características de los posibles Hallazgos de Auditoría Operacional (HAO)</p> <p>2.5 Establecí la economía y eficiencia de las operaciones.</p> <p>2.6 Redacté las conclusiones de los HAO.</p> <p>2.7 Identifiqué las recomendaciones para mejorar la eficacia o efectividad, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en los HAO.</p>	

**AUDITORÍA OPERACIONAL DE INVENTARIOS
MODAS, S. A.
CÉDULA CENTRALIZADORA DE HALLAZGOS
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**

Auditor Responsable: Steffanie Berducido

PT #	FIII-1	Fecha
Hecho por	SB	18/08/2014
Revisado por	EP	20/08/2014

	Hallazgo	REF
1	Al momento de realizar el inventario físico, no es supervisado por contabilidad ni auditoría.	Numeral 5.2.1
2	La información teórica que se encuentra en el sistema no es confiable, ya que las alzas y bajas no se operan de forma inmediata.	Numeral 5.2.1
3	Las personas que realizan los inventarios son los trabajadores de las tiendas y carecen de conocimiento e importancia al momento de realizar el conteo.	Numeral 5.2.3
4	Únicamente la encargada de inventarios es la que supervisa la ejecución del conteo físico.	Numeral 5.2.3
5	La encargada de la sección de inventarios está a cargo de las solicitudes y conteo físico de las 12 tiendas	Numeral 5.2.1
6	Las alzas y bajas en el sistema se hacen manualmente.	Numeral 5.2.3
7	El área de bodega para el resguardo de la mercadería no es el adecuado y no se encuentra ordenado.	Numeral 5.2.3
8	Las tiendas no cuentan con sistema de seguridad para prevenir el hurto por parte de clientes.	Numeral 5.2.3
9	El cobro que se le realiza a la encargada de tienda es a precio de costo.	Numeral 5.2.1
10	No cuenta con una guía para la estandarización del proceso de la toma física de inventario.	Numeral 5.2.3

Guatemala, 20 de octubre de 2014

Al Gerente General

Modas, S. A.

Respetable Señor:

De conformidad con lo programado y pactado en carta compromiso, he concluido con la revisión de la administración de inventarios de la empresa Modas, S.A. del periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2013. La auditoría fue planificada y ejecutada en base a la Norma Internacional de Auditoría No. 400

Dicha norma establece y proporciona los lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Así mismo indica las causas de las deficiencias de los procesos operativos, ayudando a realizar un análisis y un diagnóstico que permita encontrar soluciones viables para mejorar y reforzar a la empresa.

Los procesos son responsabilidad de la administración, mi responsabilidad como auditor se limita en emitir una opinión acerca de las debilidades y deficiencias detectadas mediante la aplicación de pruebas de auditoría de procesos, tratando de corregir los mismos mediante posibles propuestas de recomendaciones cuya implementación se deja a discreción de la administración de la empresa.

ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO

La Administración del inventario de la empresa Modas, S.A. es de la siguiente manera:

Hallazgos de Auditoría Operacional:

1. Falta de Supervisión y Controles Internos.

2. Falta de instalaciones adecuadas.
3. Deficiente documentación de soporte.
4. Falta de controles automatizados en el proceso para la toma de inventario físico.
5. Falta de control y supervisión por parte del departamento de contabilidad.
6. Que no haya existido la experiencia, conocimiento y capacitación, por parte del personal que en su momento han sido parte de la toma física de inventarios.
7. La inconsistencia en los sistemas de información ya que no ha existido la iniciativa de la mejora de los procesos a través de la modernización tecnológica, para el desarrollo de los mismos.
8. El que solo una persona sea la encargada de la sección de inventarios, generándole sobre carga de trabajo y que sus responsabilidades sean deficientes.

Recomendaciones:

1. Creación de una guía de procedimientos para el control de inventarios.

Con la creación de la guía de procedimientos para el control de inventarios, se establecerán lineamientos a seguir al momento de realizar la toma física de inventarios, conducirá a mantener bien informados a los trabajadores sobre la forma de realizar las tareas que tienen asignadas y evitará así las confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, sirviendo a su vez como instrumento de rendición de cuentas acerca de cómo, cuándo y dónde se ejecutan las actividades que cada quien tiene asignadas.

2. Mejora del control de seguridad en tiendas.

Implementar cámaras de seguridad CCTV Digital, las cuales son cámaras de circuito cerrado de televisión o CCTV (siglas en inglés) son diseñadas para supervisar una diversidad de ambientes y actividades.

Además de las cámaras de seguridad se recomienda la implementación de Alarmas Antihurto, este sistema de alarmas funciona bajo sensores, los cuales son colocados en lugares estratégicos en las prendas para no afectar a los clientes al momento de tallarse la ropa.

3. Cobro a precio de venta al personal de las tiendas.

Cobrarle a todo el personal de la tienda la mercadería a precio de venta. Con este cambio en las políticas de la empresa, no solo Modas, S. A. se verá beneficiada por que recuperará su margen de ganancia, sino que también minimizara el margen de errores que surgen al no realizar de forma adecuada el inventario físico.

Atentamente,

Steffanie Paola Berducido Valenzuela

Contador Público y Auditor

Anexo 2

Sistema Seguridad CCTV Digital



- 4 Cámaras de seguridad Domo Día para Interior 520 Líneas Resolución
- Lente de 3.6mm
- 4 Rollos de Cable de 20mts C/U
- 1 Transformador para las 4 Cámaras
- 1 DVR de 4 Canales Profesional, para cámaras de seguridad con Múltiples Funciones de Grabación y Monitoreo de Alta Velocidad
- 1 Control Remoto
- Software para Monitoreo de cámaras de seguridad desde Celulares, Tablets, y PCs, Soporta Múltiples DVRs de 4,8,16 Canales.

Anexo 3

Alarma Antihurto

Antena Pedestal Antihurto Detector Transmisor EAS



- Material: Acrílico.
- Frecuencia de operación: 8.2 MHz.
- Frecuencia de escaneo: 500 Khz.
- Solo Transmisor (Requiere Receptor para su operación).
- Rango de detección: de 0.9 m hasta 1.2 m dependiendo del tipo de tag.
- Integrada con un DSP de alto desempeño.
- Alimentación: 110 Vca.
- Consumo: 15 W.
- Dimensiones: 1720 x 400 x 160 mm

Anexo 4

Etiqueta Dura AcustoMagnetica Amt-1000 EAS Sersomatic



“La Etiqueta Dura AcustoMagenitca Amt-1000 contiene la misma tecnología Ultra Max® usada por muchos minoristas en todo el mundo. Es liviana y útil para toda clase de ropa, incluyendo productos delicados y especiales.

La solución de seguridad desarrollada específicamente para minoristas medianos y pequeños. La etiqueta dura Sensormatic AMT-1000 tiene justo lo que los minoristas quieren: rendimiento y valor.

La etiqueta contiene la misma tecnología Ultra Max® utilizada para muchos de los principales vendedores al detalle del mundo. Es además muy liviana y útil para todo tipo de ropa, inclusive prendas delicadas y especiales. Son ideales para el calzado y para todo tipo de prendas, desde camisas, pantalones, vestidos y chaquetas, hasta trajes de baño, bufandas y lencería. Una tachuela alternativa para la lencería evita los tirones y las roturas en artículos más delicados.”