



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# **FACULTAD DE NEGOCIOS**

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“RECOMENDACIONES DE AUDITORIA OPERATIVA  
PARA MEJORAR EL PROCESO DEL ALMACEN DE LA  
EMPRESA HM CONTRATISTAS S.A, HUARAZ, 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Contadora Pública

Autora:

Bach. Pacheco Asmad, Karina Rosmery.

Asesor:

Mg. CPC Leoncio Esquivel Pérez

Trujillo - Perú

2020

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. CPC Leoncio Esquivel, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **CONTABILIDAD Y FINANZAS**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de la bachiller:

- Bachiller Pacheco Asmad, Karina Rosmery

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: RECOMENDACIONES DE AUDITORIA OPERATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO DEL ALMACEN DE LA EMPRESA HM CONTRATISTAS S.A, HUARAZ, 2020 para aspirar al título profesional de: Contadora Pública por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** a la interesada para su presentación.

---

Mg. CPC Leoncio Esquivel Pérez

Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de la : Bachiller Pacheco Asmad, Karina Rosmery para aspirar al título profesional con la tesis denominada: RECOMENDACIONES DE AUDITORIA OPERATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO DEL ALMACEN DE LA EMPRESA HM CONTRATISTAS S.A, HUARAZ, 2020

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Dr./Mg. Nombre y Apellidos  
Jurado  
Presidente

---

Dr./Mg. Nombre y Apellidos  
Jurado

---

Dr./Mg. Nombre y Apellidos  
Jurado

## **DEDICATORIA**

### **¡Gracias Dios Mío!**

Porque tú eres la guía de mi presente, y  
mi futuro e iluminas Diariamente mi  
Camino.

### **A mis Queridos Padres:**

Por su amor, sacrificio, dedicación  
y su apoyo incondicional en mi  
desarrollo profesional.

### **A los Profesores:**

Por transmitirme buena  
orientación con gran  
dedicación e interés en mi  
formación tanto profesional y  
personal.

## AGRADECIMIENTO

Con especial agradecimiento a mi Directora de  
carrera CPC. Carola Salazar Rebaza por ser ejemplo  
de disciplina y perseverancia en mi desarrollo  
académico y modelo a seguir en mi crecimiento  
profesional.

A la plana de docentes de la Carrera Profesional  
de Contabilidad y Finanzas de la Universidad  
Privada del Norte por ser fuente de conocimientos  
y enseñanzas que supieron impartirme durante mi  
realización como estudiante.

En forma muy especial y con mucho aprecio a mí

Asesor Mg. CPC. Leoncio Esquivel Pérez por

Su apoyo incondicional en el desarrollo de mi tesis.

## Tabla de contenidos

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS .....	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS .....	3
AGRADECIMIENTO .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	19
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	23
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	73
REFERENCIAS.....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de Variables.....	22
Tabla 2: Recursos para auditoría.....	29
Tabla 3: Actividades de la auditoría .....	31
Tabla 4: Presupuesto de auditoría .....	32
Tabla 5: Metrado Presupuesto Contrato Vs Metrado Ingeniería de Detalle .....	45
Tabla 6: Formato de control de materiales en almacén de obra.....	47
Tabla 7: Procedimiento de abastecimiento de materiales .....	52
Tabla 8: Procedimiento de almacenamiento .....	55
Tabla 9: Procedimiento de despacho .....	57
Tabla 10: Matriz de riesgos del almacén .....	61
Tabla 11: Matriz de probabilidad.....	62
Tabla 12: Matriz de impacto .....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fotografía de la Obra Construcción del Local .....	25
Figura 2: Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Electrificación Rural del Centro Poblado de Macashca y Anexos, Huaraz.....	26
Figura 3: Organigrama de la Empresa HM Contratistas S.A.....	27
Figura 4: Sub proceso de abastecimiento, se detalla las actividades que se realizan actualmente. ...	39
Figura 5: Sub proceso de almacenamiento, se detalla las actividades que se realizan actualmente.	40
Figura 6: Correo a colaboradoras de la empresa en el cual les solicitan elaborar el MOF de las área de finanzas y logística. ....	41
Figura 7: Correo donde la empresa adjunta el MOF de las área de contabilidad y finanzas. ....	41
Figura 8: Correo donde el jefe de logística señala que no cuenta con el Manual de Procedimientos del Área de Almacén.....	42
Figura 9: Correo a proveedor para compra directa de materiales .....	43
Figura 10: Guía de remisión de materiales comprados al proveedor de Manufacturas Industriales Mendoza S.A. y son enviados directamente a obra. ....	44
Figura 11: Guía de remisión de la empresa en estudio trasladando materiales de su obra de Huanchaco a su obra que se ubica en la carretera a Cajamarca y Pacasmayo.....	46
Figura 12: Correo donde confirman que el almacén central de Huaraz no cuenta con formatos de ingreso y salida de materiales. ....	48
Figura 13: Correo donde confirman que la empresa no cuenta con un registro kárdex en el almacén central de Huaraz. ....	49
Figura 14: Fotografía del almacén central de Huaraz. ....	50
Figura 15: Flujograma del sub proceso de abastecimiento de materiales a obra, se detalla todas las actividades a realizar desde el requerimiento que genera el administrador de obra. ....	54
Figura 16: Flujograma del sub proceso de almacenamiento, se inicia cuando el auxiliar de almacén recibe el listado de los materiales ingresados al sistema .....	56
Figura 17: Sub proceso de despacho, verifica el orden y almacenamiento de todos los materiales, como también realizar los despachos de los materiales que deben ser enviados a obra, asimismo alcanzar el reporte respectivo al área contable.....	58



## RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la manera en que las recomendaciones de Auditoria Operativa mejorarán el proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz, 2020, la investigación fue no experimental - descriptiva, la muestra estuvo compuesta de información y registros operativos de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz correspondiente al período octubre a diciembre 2019, se utilizaron técnicas de investigación para la recolección de datos como la entrevista y el análisis documental . Los resultados se obtuvieron mediante el diagnóstico y análisis realizado a la información obtenida, detectándose deficiencias al no contar con un MOF, procedimientos y flujogramas de actividades, la no realización de cotizaciones, la compra de materiales antes de la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra y finalmente omiten el registro kárdex. En conclusión, las recomendaciones de auditoria operativa mejorarán el proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz, 2020, porque se recomienda implementar el MOF, el manual de procedimientos y flujogramas, asimismo realizando las cotizaciones previas, realizando la compra de materiales después de la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra y realizando el registro kárdex.

**Palabras clave:** Auditoría operativa, procesos, almacén

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Los retos que afrontan las empresas en este mundo tan globalizado y competitivo, en la cual consideran que la mejora de sus procesos es de vital importancia, temiendo en cuenta como problemas principales el control, problemas de inventario e indicadores de gestión. Es en ese sentido, que las empresas consideran que la auditoría operativa es una herramienta importante para evaluar los procesos de gestión y a la vez determinar el grado de eficiencia y eficacia de como son operados y controlados sus recursos, verificando y ejecutando las políticas de la empresa con el fin de cumplir sus objetivos. La auditoría se basa en informes, observaciones y recomendaciones para la buena toma de decisiones como también garantiza el desempeño adecuado logrando llevarla al éxito.

La auditoría en el mundo se rige en base a normas internacionales de auditoría emitidas por el comité IASSB (International Auditing and Assurance Standards Board) de la IFAC (International Federation of Accounts). La norma esta conformada por requisitos los cuales vienen siendo aplicadas por diferentes países, garantizando calidad y veracidad en los dictámenes que realizan auditores profesionales. (Carrato, 2016)

La auditoría operativa evalúa los procesos de gestión para determinar el grado de eficiencia y efectividad de cómo se operan y controlan sus recursos, y cumple con las políticas de la compañía para cumplir sus objetivos. Asimismo, se encarga de evaluar de forma independiente cada una de sus operaciones, con políticas y procedimientos aprobados, también si aplican los estándares y usan sus recursos de manera eficiente

y económica, así como también aseguran el cumplimiento de los objetivos que permiten generar valor para la empresa. (Ochoa, 2013, pág. 14)

Basado en las definiciones encontradas, se puede decir; que la auditoría operativa se basa en diferentes instrumentos para controlar y mejorar los procesos. Por otro lado, ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos maximizando sus resultados.

Según Bravo (2009) la gestión por procesos permite a las organizaciones que de manera ordenada generen mayor valor agregado a sus procesos que les permita cumplir con sus objetivos. Por otra parte, permitirá a las organizaciones que la información recabada sea de calidad, oportuna y en el momento indicado.

Por otra parte, proceso también es definido como las etapas de un sistema cualquiera que se aplique dentro de las organizaciones que requiera de control, dirección y evaluación. (Raffino, 2020)

Los procesos bien diseñados generan un valor agregado a las organizaciones logrando que cumplan sus objetivos, cada proceso debe ser monitoreado y controlado mediante indicadores de gestión.

En el sentido indicado, la presente investigación se fundamentó en los siguientes antecedentes:

Se han revisado investigaciones previas, como la de Izquierdo & León (2015) quienes en su artículo científico titulado “Auditoría Operativa a la Gestión del

Inventario de la Empresa Ecuatoriana de Negocios – ECUNE S.A. en el Primer Semestre del Año 2014”, tuvieron como objetivo evaluar los procedimientos y controles que permiten mejorar la gestión de sus inventarios. La investigación muestra que la empresa no aplica sus procedimientos y manuales a su integridad porque no se actualiza, mercadería con fechas vencidas, inventarios faltantes, entre otros. Los autores concluyen que los manuales de funciones están desactualizados, la lista de productos está desactualizada, faltan inventarios y no hay formularios de entrega y recibo.

De igual manera, en la investigación de Castañeda (2019), en su artículo científico titulado “Auditoría operativa en el proceso de compras y su incidencia en la rentabilidad en una Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica”, su propósito fue determinar el efecto de la auditoría operativa del proceso de compra en la rentabilidad de una Compañía Distribuidora de Energía Eléctrica. La investigación muestra que la compañía requiere nuevas pautas, la evaluación de riesgos es ineficiente, los procesos no están controlados, entre otros. El autor concluye que una planificación adecuada en las compras generará la adquisición de un material o a un precio adecuado y con una calidad notable, el grado de relación entre ambas variables de 0.796, un valor significativo que indica que la aplicación de controles periódicos en los procesos de compra conducirá a una mayor rentabilidad.

De la mismo manera, en la investigación realizada por Zavaleta (2018) en su artículo científico titulado “La Auditoría Operativa Incide en el Desarrollo Empresarial de Wari Inversiones S.A.C. en el 2018”, tuvo como objetivo ejecutar la auditoría operacional para determinar el nivel de eficiencia en sus procedimientos y políticas

de la compañía. La investigación muestra que 46.67% de los trabajadores respondieron que si la planificación en la auditoría operativa es importante para mantener un buen control en el área de logística, 20% probablemente sí, 20% indeciso y 13.33% probablemente no. El autor concluye que la gestión de la empresa no fue correcta, ya que la persona a cargo del área de logística no tiene las funciones del personal ni la importancia del área en la empresa, no hubo capacitación, monitoreo o motivación de la empresa.

Igualmente, en la investigación de Corcuera & Mayanga (2018) en su artículo científico titulado “Auditoría operativa en el departamento de Ventas de la Empresa Plastiboom S.A.C.. ubicada en el distrito de Lurigancho – 2016”, su propósito fue evaluar la importancia y el desarrollo de la evaluación de riesgos. La investigación muestra que existe una influencia de otras áreas en los procesos existentes y que las ventas disminuyeron en los últimos dos períodos. Los autores concluyen que el problema radica en los procedimientos internos del departamento de ventas, los procesos operativos no se han desarrollado de manera eficiente y efectiva, no hubo controles preventivos que verifiquen el cumplimiento de los objetivos y el personal no cumpla con los procedimientos existentes.

Asimismo, en la investigación de Estrella (2017), en su artículo científico titulado “Auditoría operativa en la Gestión de la Universidad Privada de Tacna periodo 2014-2016”, tuvo como propósito era determinar la auditoría operativa evaluando la efectividad de la gestión administrativa. La investigación muestra que el índice de rotación de capital obtuvo el nivel más alto con 5.34 veces, 8.72 veces y 7.08 veces, respectivamente, logrando recuperar el capital. En los índices de rentabilidad, en

2014, 2015 y 2016, los resultados fueron 6.17%, 7.40% y 14.34% respectivamente, encontrando un resultado progresivo en la entidad. El autor concluye que el nivel de auditoría operativa en la gestión de la Universidad Privada de Tacna es aceptable, se recomienda continuar realizando evaluaciones periódicas que permitan el uso de las estrategias necesarias para el mejoramiento de la entidad.

Con respecto a las bases científicas teóricas, según Nuño (2017), la auditoría operativa evalúa los procesos de gestión para determinar el grado de eficiencia y efectividad de cómo se operan y controlan sus recursos, y cumple con las políticas de la compañía para cumplir sus objetivos.

La auditoría operativa evalúa los procesos de gestión para determinar el grado de eficiencia y efectividad de cómo se operan y controlan sus recursos, y cumple con las políticas de la compañía para cumplir sus objetivos. Asimismo, se encarga de evaluar de forma independiente cada una de sus operaciones, con políticas y procedimientos aprobados, también si aplican los estándares y usan sus recursos de manera eficiente y económica, así como también aseguran el cumplimiento de los objetivos que permiten generar valor para la empresa, nace por una necesidad de la alta dirección que permita validar los informes operativos y financieros. (Ochoa, 2013, pág. 14)

La auditoría operativa presenta como objetivos principales: (Ochoa, 2013, pág. 14)

- Crítica, obtener evidencia para emitir el informe con mucha veracidad y transparencia.
- Sistemático, planificación para el logro de los objetivos
- Imparcial, tomar las decisiones de manera objetiva.

Las características principales de la auditoria son: apoya en la reformulación de los objetivos, controlar las actividades, en la toma de decisiones a largo plazo, la auditoria debe ser realizada por profesionales con conocimiento en el tema, la auditoria puede ser aplicada parcialmente o total de acuerdo a las necesidades del momento y puede realizarse de manera periódica, el auditor debe tener conocimiento de administración, organización, auditoría, economía, costos, finanzas, recursos humanos, entre otros. (Ochoa, 2013, pág. 15)

Según Gonzalez (2013) la Auditoría Operacional es un factor relevante para realizar los cambios dentro de las organizaciones ya que ayuda a ser más eficiente, corrigiendo las debilidades que resulten de la auditoria, en ese sentido los profesionales deben estar bien capacitados y a la vez contar con experiencia para realizar las recomendaciones oportunas para realizar los cambios.

La gestión por procesos permite a las organizaciones que de manera ordenada generen mayor valor agregado a sus procesos que les permita cumplir con sus objetivos. Por otra parte, permitirá a las organizaciones que la información recabada sea de calidad, oportuna y en el momento indicado. (Bravo, 2009, págs. 21-22)

Por otra parte, los procesos ayudan a ver de manera global las tareas que se desempeñan, tener una visión integral, generando los mejores resultados tanto para sus clientes como para la organización. El proceso se visiona de forma horizontal y se ejecuta el ciclo completo donde se realiza la transformación de la materia prima y/o los insumos en plazos determinados cumpliendo las especificaciones técnicas con

el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Cada organización tiene la opción de contratar una empresa tercera para que diseñe sus procesos o caso contrario organizar un equipo de trabajo de sus propios colaboradores que realicen dicha actividad. (Bravo, 2009, págs. 24-26)

Los tipos de procesos existentes tenemos: estratégicos, operativos y de apoyo. Los estratégicos están referidos tanto a la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización; el operativo este referido al corazón del negocio la actividad principal que se encarga de satisfacer las necesidades de los clientes; el de apoyo son los procesos que de manera interrelacionada cubre las necesidades del proceso core del negocio con sus diferentes subprocesos. (Bravo, 2009, págs. 30-32)

La presente investigación está enfocada en la empresa HM Contratistas S.A., desde febrero, la empresa esta pasando por problemas de control muy criticos en su almacén, el gerente indica que los materiales que han sido adquiridos para la ejecución de las obras que obtuvieron la buena pro, no son ingresados dentro del almacén con una orden de ingreso ni tampoco cuenta con pedidos de salida de dichos materiales, de manera que pueda ser controlados cuando son llevados a obra, dentro de los problemas más significativos tenemos el control de dichos materiales porque en muchas oportunidades al culminar la obra muchos de esos materiales se han perdido generando pérdidas a la empresa.

Otro aspecto es la deficiencia que existe al momento de formular su expediente de propuestas técnico-económicas, especialmente en el económico, debido a la competencia de precios de los diferentes postores que ofrecen los costos muy bajos y que al comenzar el trabajo encuentran precios más altos en los materiales causando



variación del costo del proyecto y al mismo tiempo retraso en el mismo ya que no cumplen con el plazo contractual. Esto se debe a que la empresa no cuenta con una homologación de proveedores de los materiales que compra para las diferentes obras, es preciso recalcar que estos materiales dependiendo de la cantidad de las obras que tiene la empresa pueden realizar compras en mayores cantidades agrupando los materiales que son iguales y de esta manera reducir los costos.

La realización de la presente investigación se debe a que la Empresa HM Contratistas S.A. carece de controles internos que les permita mantener una correcta gestión de su almacén, se considera que la auditoria operativa es importante permitiendo de esta manera realizar un diagnóstico oportuno sobre como vienen realizando el control de su almacén tanto sus ingresos y salidas de materiales, buscando generar el apoyo necesario mediante herramientas de control que permita optimizar su proceso.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1 General**

¿Cuáles son las recomendaciones de la Auditoría Operativa para la mejora de los procesos de almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz, 2020?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar las recomendaciones de la Auditoría Operativa para la mejora de los procesos del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz, 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar el Plan y Programa de auditoría operativa al proceso de almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz, 2020.
- Realizar la ejecución de la auditoria operativa al proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2020.
- Establecer las deficiencias de control interno en el proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2020.
- Efectuar las recomendaciones de auditoria operativa para la mejora del proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2020.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis general**

Las recomendaciones de la Auditoría Operativa para la mejora de los procesos de almacén en la empresa HM Contratistas S.A., Huaraz – 2020, están referidas al uso de manual de organización y funciones y manuales de procedimientos e implementación de los mismos.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo Investigación No Experimental – Descriptiva.

No Experimental.

“El presente estudio es una investigación No Experimental, porque se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa en la observación de los fenómenos como se dan en su contexto natural”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, pág. 149)

Descriptiva

“Descriptiva porque permite describir situaciones y eventos de un determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, págs. 80)

### 2.2. Población y muestra

#### 2.2.1. Población

Información y registros operativos de la Empresa HM Contratistas S.A.,  
Huaraz.

#### 2.2.2. Muestra

Información y registros operativos de la Empresa HM Contratistas S.A.,  
Huaraz correspondiente al período octubre a diciembre 2019.

### **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

#### 2.3.1. Técnicas

Como fuentes primarias se aplicaron las técnicas de la encuesta, entrevista y análisis documental.

Entrevista, es aquella conversación entre el investigador y el entrevistado, con el fin de obtener información relevante, a través de respuestas verbales.

(Oseda, 2018, pág. 182)

Análisis documental, esta técnica ayuda a entender el fenómeno del estudio, permitirá obtener información de experiencias, situaciones y sus actividades diarias. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, pág. 433)

#### 2.3.2. Instrumentos

- Entrevista
- Ficha de análisis documental

### **2.4. Procedimiento**

El procedimiento a seguir para la recolección de los datos fue como sigue:

- Permiso correspondiente del Gerente General de la empresa
- Elaboración de los instrumentos a emplear entrevista y ficha de análisis de documentos
- Validación de los instrumentos por 3 expertos
- Aplicación de los instrumentos
- Tabulación de los datos obtenidos mediante el programa como Excel
- Realizar el análisis de los datos obtenidos para su debida interpretación

## **2.5. Aspectos Éticos**

La información recolectada por el investigador se encuentra debidamente citado de acuerdo a la 6ta Edición APA, adicionalmente se tuvo acceso a la información de la empresa en estudio. Por otra parte, su desarrollo se realizó mediante análisis y síntesis, no existiendo plagio.

## **2.6. Operacionalización de Variables**

Variable independiente:

Auditoria operativa

Variable dependiente:

Proceso almacén

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de Variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION				
TITULO: RECOMENDACIONES DE AUDITORIA OPERATIVA EN EL AREA DE OPERACIONES PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE LA EMPRESA HM CONTRATISTAS S.A, HUARAZ, 2020				
Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Categorías o Dimensiones	Indicador
Auditoria Operativa	Cuantitativa	Según Ochoa (2013) la auditoría operativa evalúa los procesos de gestión para determinar el grado de eficiencia y efectividad de cómo se operan y controlan sus recursos, como también si cumple con las políticas. Asimismo, la evaluación es independiente por cada proceso, con políticas y procedimientos aprobados, que aseguren el cumplimiento de los objetivos que permiten generar valor para la empresa.	Planificación	% Planes de acción ejecutados=Total planes de acción/planes de acción ejecutados
			Control	Diseñar el procedimiento y flujograma del área de almacén
			Evaluación	% Objetivos cumplidos=total objetivos cumplidos/total de objetivos programados
Proceso Almacén	Cuantitativa	Según Bravo (2009) la gestión por procesos permite a las organizaciones que de manera ordenada generen mayor valor agregado a sus procesos que les permita cumplir con sus objetivos. Por otra parte, permitira a las organizaciones que la información recabada sea de calidad, oportuna y en el momento indicado.	Abastecimiento	Recepción de pedidos completos: número de pedidos recepcionados completos / n° total de pedidos
			Almacenamiento	Nivel cumplimiento despachos=n° despachos a tiempo/n° total despachos requeridos
			Despacho	Entregas a tiempo=Pedidos entregados a tiempo/total pedidos a tiempo

Elaboración: Propia

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1 Datos Generales

#### Razón Social

HM Contratistas S.A.

#### Logotipo



#### Breve Reseña

HM Contratistas S.A. inicia sus operaciones el 23 de enero del 2003 con RUC 20530732631, la actividad económica en la que se ubica es el sector construcción, dentro de su estructura organizacional cuenta con un Gerente General, por otra parte, la empresa cuenta con valores empresariales tales como responsabilidad, integridad, innovación y transparencia los cuales permiten mantener una mejor cultura organizacional. Se encuentra conformada por profesionales especialistas en su área y de comprobada experiencia y están comprometidos en el cumplimiento de la cultura de la calidad y seguridad.

La empresa considera que la prevención de riesgos tanto en el factor humano como en el medio ambiente forma parte integral de todas sus actividades y por ello mantiene en ejecución permanente un completo programa en Seguridad, Salud Ocupacional y

Medio Ambiente acorde con los riesgos propios del proceso; y como punto de partida de este programa ha definido su Política, estableciendo la importancia de este tema dentro de la organización, dentro de su política considera satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes proporcionando servicios de calidad, contando para ello con personal competente y tecnología adecuada, basados en la honestidad, profesionalismo, competitividad y vocación de servicio

### **Principales Servicios**

Brinda servicios de consultoría, estudios técnicos y diseños estructurales, ejecución de obras en transporte, agropecuario, proyectos urbanísticos, saneamiento básico, energía eléctrica, infraestructura educativa y salud. Dentro de los servicios de consultoría, estudios técnicos y diseños estructurales desarrolla expedientes en: obras civiles, mecánica de suelos, geología, geotecnia, hidrología, proyectos de conjuntos habitacionales, proyectos de saneamiento urbano y rural, proyectos electromecánicos y energía eléctrica, infraestructura vial, diseños estructurales en edificaciones, puentes, hidráulica, pavimentos, proyectos hidráulicos, proyectos de infraestructura industrial, pavimentos rígidos y flexibles.

Dentro de las obras que ejecuta en el sector transporte tenemos: vías con pavimento flexible, vías con pavimento rígido, vías solamente afirmado, caminos vecinales, puentes (vehiculares y peatonales), túneles. En el sector agropecuario tenemos obras de riego dentro de ese rubro canales de irrigaciones, reservorios, represas, riego tecnificado (por aspersion, micro aspersion, goteo y micro goteo). En el rubro proyectos urbanísticos tenemos: plazas y parques urbanos, bermas, edificaciones, mercados, infraestructura deportiva. En el rubro de saneamiento básico tenemos:



canalización y drenaje, agua potable, alcantarillado sanitario y rellenos sanitarios. En el rubro de energía tenemos ejecución de obras en: línea de transmisión, línea de alta, media y baja tensión, micro, mini y centrales hidroeléctricas, montaje y desmontaje de sub estaciones y generadores eléctricos. Finalmente, en el rubro de infraestructura educativa y salud tenemos proyectos tales como: institución educativa inicial, primaria y secundaria, institutos superiores universitarias y no universitarias, centro educativo ocupacional, hospitales, centro de salud, posta médica, clínicas entre otros.



Construcción del Local  
Comunal de Chullush,  
Distrito de San Marcos,  
Ancash.

Figura 1: Fotografía de la Obra Construcción del Local Comunal de Chullush, Distrito de San Marcos, Ancash  
Fuente: HM Contratistas S.A.

Ampliación y Mejoramiento  
del Sistema de Electrificación  
Rural del Centro Poblado de  
Macashca y Anexos, Huaraz



Figura 2: Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Electrificación Rural del Centro Poblado de Macashca y Anexos, Huaraz

Fuente: HM Contratistas S.A.

### **Misión**

Somos una empresa que brinda servicios de ingeniería y construcción que satisface las necesidades y exigencias de sus clientes, cumpliendo con los estándares del sistema integrado de gestión; contribuyendo con el desarrollo económico y social.

### **Visión**

Ser una empresa líder con excelencia en la región, que brinde servicios integrales con tecnología e innovación, que promueva el desarrollo del recurso humano y que atienda principalmente a los sectores de construcción, energía, minería y agrícola.

## Organigrama

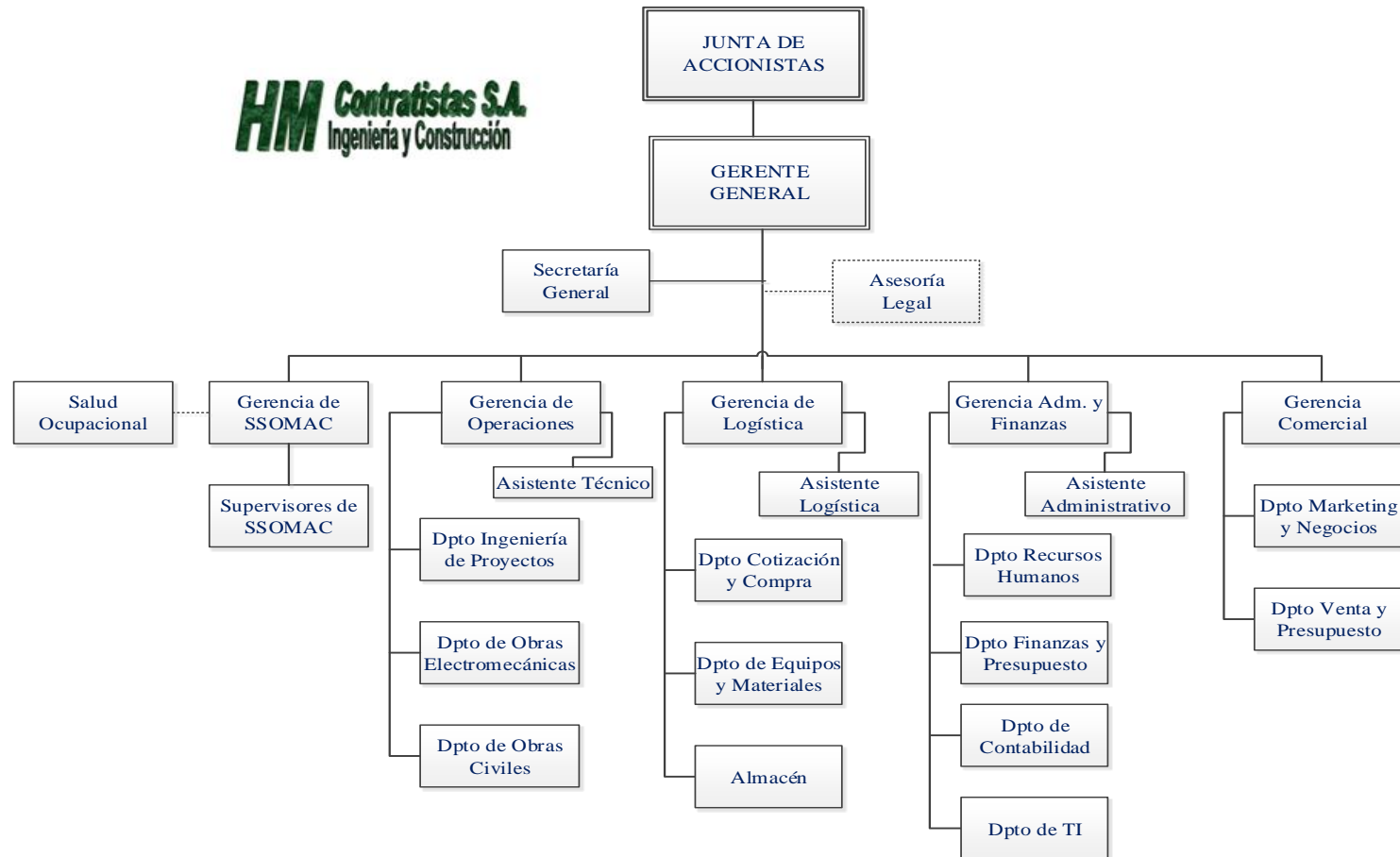


Figura 3: Organigrama de la Empresa HM Contratistas S.A.  
 Nota: SSOMA Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente  
 Fuente: HM Contratistas S.A.

## **3.2 Plan y Programa de Auditoria Operativa al proceso de almacén**

### **3.2.1 Plan de Auditoria Operativa al proceso de almacén**

El presente plan se ha elaborado en base a las necesidades del proceso que se auditará y está compuesto por los siguientes elementos: introducción, objetivos, auditor, alcances, recursos, procesos auditar, cronograma, y presupuesto, los mismos que se detallan a continuación:

#### **PLAN DE AUDITORIA PARA EL PROCESO DE ALMACÉN**

##### **Introducción**

El presente plan de auditoría para el proceso de almacén se elabora como parte de la planificación de la auditoría operativa aplicada al almacén que se ubica dentro de la Gerencia de Logística de la Empresa, la misma que nos proporcionará la información requerida, la auditoría será ejecutada por un auditor externo.

##### **Objetivos**

- Analizar las actividades que realizan dentro del almacén, como también determinar su ineficiencia o si generan valor dentro del área.
- En base a la información recolectada se debe elaborar el respectivo informe de auditoría.
- Promover las posibles soluciones que permita mejorar la eficiencia de las actividades del almacén.

### **Auditor**

- Pacheco Asmat, Karina Rosmery

### **Alcance**

Tiene como propósito evaluar el almacén de la empresa realizando el inventario de los materiales correspondiente al ejercicio económico del 01 enero al 31 marzo del año 2020.

### **Recursos**

Dentro de los recursos considerados tenemos materiales y tecnológicos, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 2: Recursos para auditoría

<b>Materiales</b>		<b>Tecnológicos</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Unidad medida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad medida</b>
Papel Bond	1 ciento	Laptop	1 und
Lapiceros	2 und	USB	1 und

Elaboración: Propia

### **Procesos auditar**

El proceso principal a auditar es el almacén que a la vez cuenta con tres (3) subprocesos tales como abastecimiento, almacenamiento y despacho. En cada uno de ellos se determinará las falencias que vienen ocasionando un control inadecuado dentro del almacén.

- *Abastecimiento*, cada gerente de obra consolida los materiales que requiere para dar inicio sus actividades en campo, alcanza al área de compras la

lista con las cantidades y especificaciones técnicas de los materiales, luego se procede a realizar las cotizaciones respectivas a los proveedores, se toma la cotización que cumpla con las especificaciones técnicas aceptables, precio de acuerdo al mercado y tiempo indicado, se emite la O/C respectiva ya sea para su compra o fabricación del material y/o equipo. Cuando los materiales y/o equipos se encuentran listos deberán pasar por una inspección de control de calidad en cada empresa proveedora, procediendo a elaborar el acta de inspección y protocolo de pruebas de los materiales y/o equipos, listos para ser despachados.

- *Almacenamiento*, los materiales debidamente embalados se reciben en el almacén, se procede a desembalar y verificar con la O/C si existe algún material que haya llegado en mal estado y se proceda a su devolución, como también si se encuentra conforme la cantidad solicitada, si todo es conforme se realiza el registro de los materiales ingresados, se deben seleccionar, etiquetar y colocar en los espacios señalados para su almacenamiento hasta que deban ser trasladados a obra.
  
- *Despacho*, el supervisor de obra solicita los materiales que requiere en obra para lo cual elabora su pedido de materiales, el cual es validado por el gerente de obra y es trasladado al jefe de logística el mismo que autoriza al supervisor del almacén la salida de los materiales, el supervisor debe elaborar el formato de salida de los materiales y registrar la salida en el sistema, el auxiliar de almacén se encargara de embalar todos los materiales y trasladarlos a la agencia de transporte para su traslado a obra.

### Cronograma

Área: Almacén

Realizado por: Pacheco Asmad., Karina Rosmery

Revisado por: Crisoles Vega, Silvia Milagros

Fecha Inicio: 9-Mar-20

Fecha Fin: 15-Abr-20

Tabla 3: Actividades de la auditoría

Descripción del Trabajo	Hras Estimadas	Hras Reales	Fecha
Solicitar información sobre los inventarios, normas y procedimientos del almacén.	24	24	9-Mar-20
Diseñar cuestionarios y fichas de análisis para recopilar información de los colaboradores del proceso de almacén.	18	18	24-Feb-20
Analizar las actividades de los procesos actuales que ejecuta la empresa en el proceso de almacén.	10	10	16-Mar-20
Identificar los puntos críticos para dar solución y mejoras al proceso	12	12	22-Mar-20
Identificar las deficiencias de auditoría	12	12	30-Mar-20
Redacción de la lista de deficiencias de auditoría control interno del proceso de almacén	12	12	6-Abr-20
Elaborar el informe de auditoría	5	5	15-Abr-20

Elaboración: Propia

### Presupuesto

El presupuesto total de la auditoría externa es el importe S/ 5,170.00 (cinco mil ciento setenta con 00/100 nuevos soles).

Tabla 4: Presupuesto de auditoría

Concepto	Costo (Soles)
Impresiones	50.00
Pasajes	120.00
Internet	300.00
Costo auditoría externa	4,500.00
Otros gastos	200.00
<b>Total General S/</b>	<b>5,170.00</b>

Elaboración: Propia

### 3.2.2. Programa de Auditoria Operativa al proceso de almacén

En el presente programa se ha definido las auditorías a realizar como también se determinaron los plazos, las mismas que serán auditorías externas. En el programa se establecieron los siguientes aspectos: objetivo general, objetivos específicos, alcance, procedimiento, recopilación de información, investigación y análisis, análisis de información recuperada y procedimientos, los mismos que se detallan a continuación:

#### **PROGRAMA DE AUDITORIA PARA EL PROCESO DE ALMACEN**

##### **Objetivo general**

Analizar el proceso de almacén y sus subprocesos relacionados para mejorarlos y fortalecer los controles que les permita medir por medio de indicadores la efectividad de las actividades.



### **Objetivos específicos**

- Registrar los hallazgos de la auditoría operativa realizada al almacén para posteriormente ser analizada.
- Determinar en qué nivel de eficiencia del almacén.
- Elaborar el informe realizando las recomendaciones necesarias para fortalecer el control dentro del almacén.

### **Alcance**

Tiene como propósito evaluar el almacén de la empresa realizando el inventario de los materiales correspondiente al ejercicio económico del 01 enero al 31 marzo del año 2020.

### **Procedimiento**

- 1.- Preparar un calendario para aplicar el cuestionario y ficha de análisis documental a los colaboradores de la empresa.
- 2.- Reunir la información solicitada a la empresa de manera escrita que nos permita clasificarla.
- 3.- Comunicación con los responsables del almacén.

### **Recopilación de información**

Información	Ref.	Horas	Fecha
Antecedentes de la empresa	3.1	11.11 am	10-03-20
Servicios que brinda	3.1	11.15 am	10-03-20
Organigrama, Misión, Visión	3.1	11.20 am	10-03-20
Políticas y normativas de la empresa	3.3.1	11.20 am	10-03-20
Procedimientos y manuales del almacén	3.3.1	11.20 am	10-03-20
Otros documentos	3.3.1	12.11 am	11-04-20

El plan y programa de auditoria operativa del proceso de almacén desarrollados en la presente investigación serán ejecutados dentro de los alcances, documentos y plazos señalados. Asimismo, se cumplirán con el objetivo principal que será mejorar los controles en el proceso de almacén y sus subprocesos relacionados.

### **3.3 Ejecución de la Auditoria Operativa al proceso de almacén**

En la ejecución de la presente auditoria operativa se desarrolla cada uno de los puntos considerados en el plan de auditoría tales como:

- Solicitar información sobre los inventarios, normas y procedimientos del almacén.
- Diseñar cuestionarios y fichas de análisis para recopilar información de los colaboradores del proceso de almacén.
- Analizar las actividades de los procesos actuales que ejecuta la empresa en el proceso de almacén.
- Identificar los puntos críticos para dar solución y mejoras al proceso
- Identificar las deficiencias de auditoría,

Los cuales se describe a continuación:

#### **3.3.1. Solicitar información sobre los inventarios, normas y procedimientos del almacén.**

Se solicitó la información necesaria sobre los manuales, normas, inventarios y procedimientos, para lo cual la empresa alcanzo la siguiente información:

- Organigrama
- Reglamento interno de trabajo
- Manual de organización y funciones del área de contabilidad, tesorería, finanzas y presupuesto

- Reporte de stock de materiales al 29-02-2020
- Registro de materiales despachados en obra
- Registro de transformadores
- Orden de compra emitida a proveedor

En base a dicha información recabada se realizó el análisis respectivo determinando que el área de almacén no cuenta con el manual de organización y funciones.

Los reportes alcanzados al mes de febrero son reportes de los materiales acumulados de todas las obras que la empresa tiene en ejecución, esos reportes son los alcanzados a Huaraz para el control de sus inventarios, y en su almacén ya no realizan inventarios simplemente llegan a enviar los materiales sobrantes que no fueron instalados en obra por diferentes motivos, principalmente por que el abastecimiento de los materiales lo realizan directamente en sus oficinas de sede Lima y los materiales son enviados directamente a obra. Por otra parte, en el caso del registro de materiales despachados en obra y el registro de transformadores, son los formatos que lleva cada uno de los almacenes de obra teniendo en cuenta que son materiales con especificaciones técnicas de cada obra en sus diferentes zonas de trabajo.

De acuerdo a lo observado en la información recabada no cuentan con un manual de funciones, procesos y procedimientos, tampoco cuentan con un kárdex para el control de ingresos y salidas diarias de los materiales, el reporte de stock de materiales lo registran en cada almacén no existe un control en el almacén central de Huaraz, tampoco con formato de ingresos y salidas de

materiales del almacén, el registro de materiales despachados también lo realiza cada almacén de obra lo cual lo registran en el mismo formato del presupuesto de obra. Todos los formatos de ingreso, despacho y requerimiento deben ser unificados tanto para los almacenes de obra como para el almacén central de Huaraz, que les permita llevar el control adecuado.

### **3.3.2 Diseñar cuestionarios y fichas de análisis para recopilar información de los colaboradores del proceso de almacén.**

Los instrumentos que se diseñaron para recabar la información necesaria para la presente investigación fueron la entrevista y el análisis documental. La entrevista tiene como objetivo determinar si la empresa cuenta con controles internos adecuados que permita mejorar el proceso del almacén de la empresa en estudio, de tal manera que se pueda proponer mecanismos de control adecuados. (ver anexo n° 04)

Los resultados obtenidos en la entrevista realizada se pudieron determinar que no realizan un registro de materiales en el almacén central de Huaraz solo existe un control cuando ingresan a obra, dichos reportes no son trasladados al área contable, los materiales son solicitados directamente a las empresas de Lima u otra provincia especialmente los postes de C.A. y son controlados en el mismo formato del presupuesto, el requisito para cada compra es necesariamente la emisión de la orden de compra y con esa misma orden verifican en obra. Por otra parte, la empresa no realiza inventarios solo lo realizan en obra y no cruzan información con el almacén central de Huaraz de

tal manera que se registre contablemente, no registran un kárdex y en una auditoria que le realizo la Sunat observaron el formato de registro de kárdex el mismo que aún no ha sido levantado. No cuentan con procesos y procedimientos escritos que le ayude a la empresa a tener un mejor control en su almacén central de Huaraz y finalmente el almacén no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, generando duplicidad en las funciones.

Por otra parte, se elaboró una ficha de análisis documental que permita recopilar información sobre sus procesos y procedimientos del almacén de la empresa. La ficha de análisis está compuesta de diez (10) preguntas cerradas, contando con dos alternativas y cada una de ellas tiene un puntaje de valoración, tal como se detalla a continuación: si (1) y no (0). (ver anexo n° 05)

Los resultados obtenidos en la ficha de análisis documental de la cual se determinó que la empresa no cuenta con manuales de procedimientos y tampoco con manuales de funciones para sus colaboradores para el almacén, asimismo no llevan un control de inventarios, mucho menos ingresos, salidas, un kárdex que permita controlar todos los materiales y equipos, tanto de forma física ni valorizado.

### **3.3.3 Analizar las actividades de los procesos actuales que ejecuta la empresa en el proceso de almacén.**

En base a las conversaciones sostenidas con el jefe de logística se determinó las actividades actuales que realizan dentro del proceso de almacén. A continuación, se detalla las actividades actuales de cada uno de los subprocesos del almacén mediante el diseño de los flujogramas de abastecimiento de materiales, almacenamiento y despacho:

- a) **Abastecimiento de materiales:** el proceso de abastecimiento actual se inicia con el requerimiento de materiales que es solicitado por el administrador de obra, este pasa al jefe de logística el mismo que realiza coordinaciones verbales con el gerente general, posteriormente emite las órdenes de compra a los diferentes proveedores, los proveedores fabrican y/o importan los materiales y equipos solicitados, asimismo solicita la inspección de los mismos cuales si están conformes suscribe el acta caso contrario pasa a modificación. Luego proveedor procede a solicitar su embalaje y despacho de los materiales emitiendo la guía de remisión, en obras los materiales son recibidos por el encargado del almacén de obra. A continuación, se muestra en la figura 4 el flujograma respectivo.

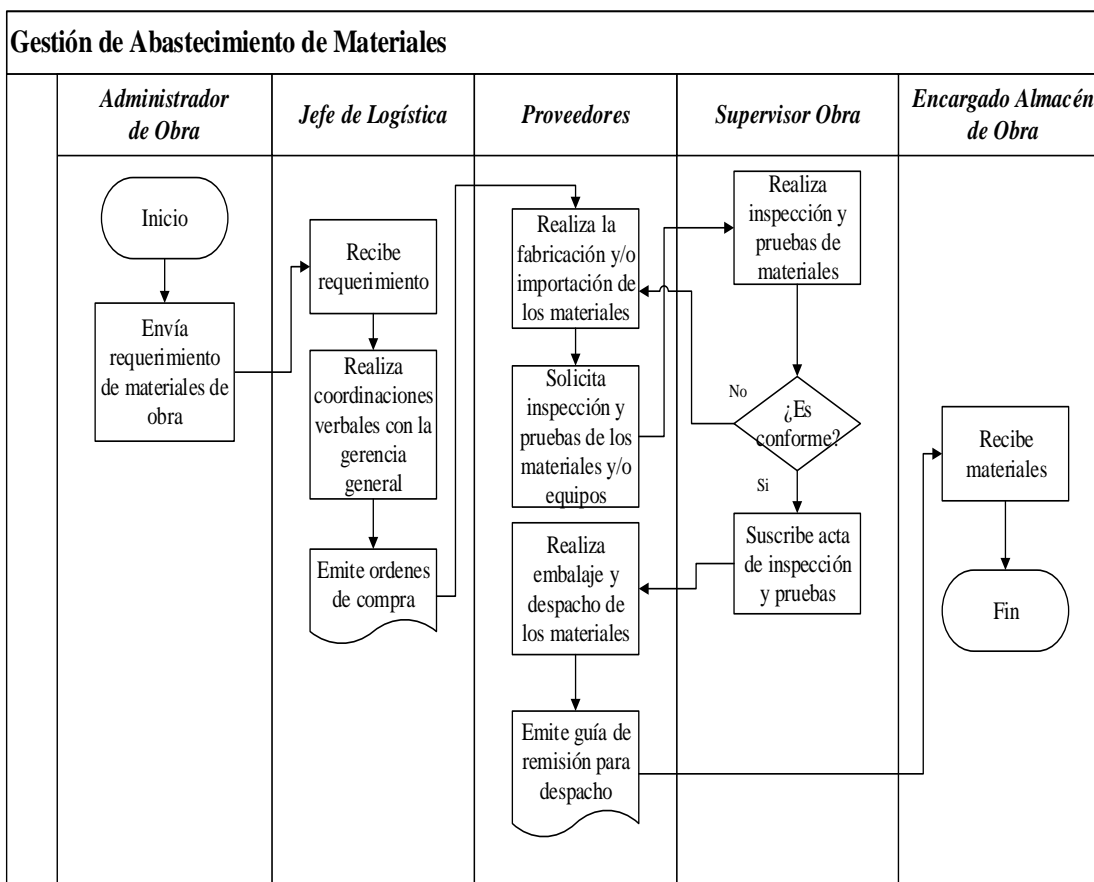


Figura 4: Sub proceso de abastecimiento, se detalla las actividades que se realizan actualmente.

Elaboración: Propia

- b) Almacenamiento:** en el proceso de almacenamiento el encargado del almacén de obra envía los materiales sobrantes de obra al almacén central de Huaraz o en su defecto si lo requiere otra obra son enviados a otras de las obras que mantiene en ejecución, el auxiliar de almacén de las oficinas de Huaraz recibe los materiales sobrantes del almacén de obra, asimismo los coloca en el almacén central de Huaraz sin realizar ningún registro de ingreso. A continuación, se muestra en la figura 6 el flujograma respectivo.

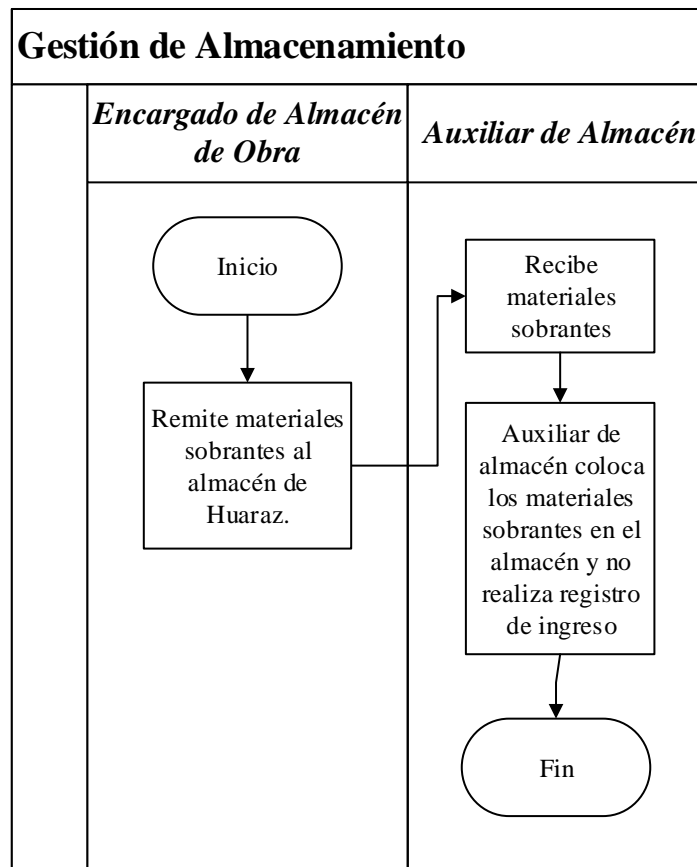


Figura 5: Sub proceso de almacenamiento, se detalla las actividades que se realizan actualmente.

Elaboración: Propia

c) **Despacho:** en el proceso de despacho no existen actividades actuales debido a que los materiales que se compran para las obras van directamente a la zona de la obra.

En cuanto a sus procedimientos no están elaborados solo realizan las actividades que se muestran en las figuras 4 y 5.



### 3.3.4 Identificar los puntos críticos para dar solución y mejoras al proceso

A nivel del proceso almacén el mayor punto crítico identificado es que no cuentan con un manual de organización y funciones del personal, procesos y procedimientos del almacén, nada escrito ni estandarizado. A continuación, se presenta las evidencias que corroboran cada uno de los puntos críticos y/o deficiencias que la empresa mantiene:



Figura 6: Correo a colaboradoras de la empresa en el cual les solicitan elaborar el MOF de las área de finanzas y logística.

Fuente: HM Contratistas S.A.



Figura 7: Correo donde la empresa adjunta el MOF de las área de contabilidad y finanzas.

Fuente: HM Contratistas S.A.

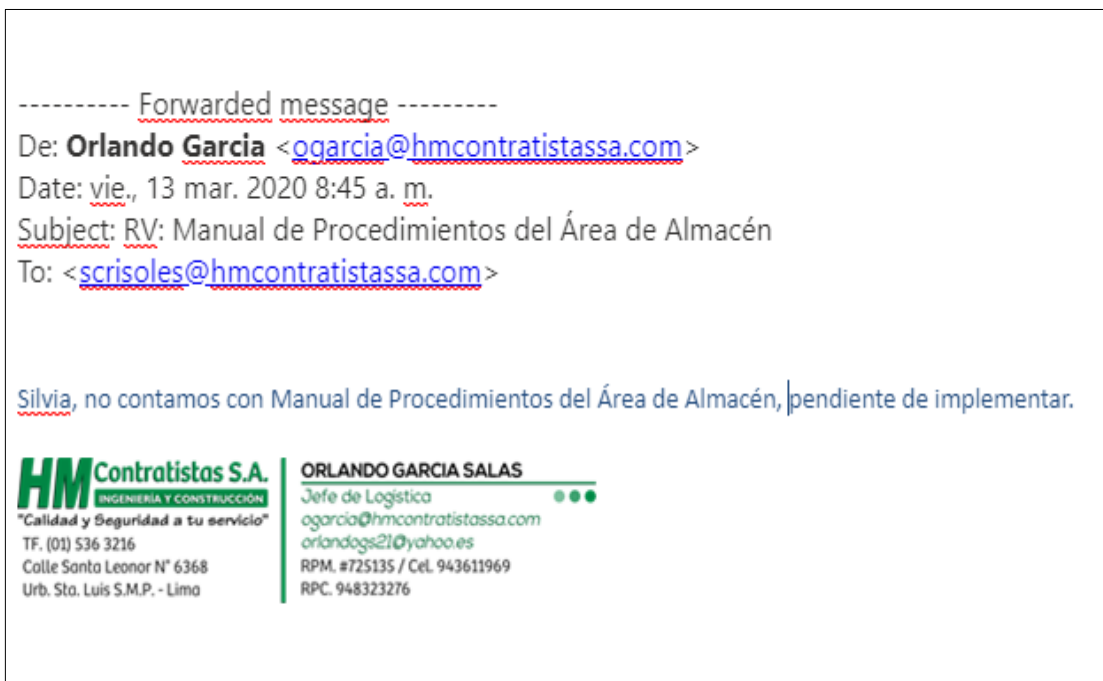


Figura 8: Correo donde el jefe de logística señala que no cuenta con el Manual de Procedimientos del Área de Almacén.

Fuente: HM Contratistas S.A.

**Comentario:** Según la figura 6 y 7 se puede visualizar en los correos que la gerencia de administración y finanzas en su momento oportuno solicito la elaboración del MOF de logística en el cual está considerado el área de almacén. Pero dentro de la información que nos alcanzaron no se encuentra el MOF del almacén porque no fue elaborado. Y en la figura 8 se muestra la respuesta del jefe de logística en la cual señala que el área de almacén no cuenta con manual de procedimientos.

Por otra parte, se detallan los puntos críticos identificados en cada subproceso de abastecimiento, almacenamiento, despacho del almacén. A continuación, se presenta las evidencias que corroboran cada uno de los puntos críticos y/o deficiencias que se lograron determinar:

a) **Proceso de abastecimiento de materiales**, sus puntos críticos son los que se detallan a continuación:


- Las compras de los materiales y equipos solicitados para la ejecución de las obras las realiza el jefe de logística sin realizar cotizaciones previas.



Figura 9: Correo a proveedor para compra directa de materiales  
Fuente: HM Contratistas S.A.

**Comentario:** Según la figura 9 en el correo se puede apreciar como realiza la compra directa el jefe de logística y adjunta la respectiva O/C para el proveedor.

- Los materiales son enviados directamente a los almacenes de cada una de las obras, sin haber sido inventariadas y registradas en el almacén central de Huaraz.



**MANUFACTURAS INDUSTRIALES MENDOZA S.A.**  
Calle Omicron N° 105 Pque. Internacional de la Ind. y Comercio - Callao  
Ex-Fundo Oquendo s/n Néstor Gamba Km. 8.5 Prov. Constitucional del Callao - Callao  
Telf. 444-8622 561-2998 Fax: 498-8820  
E-mail: mim@metalindustrias.com.pe  
www.metalindustrias.com.pe

**R.U.C. N° 20101400990**

**GUIA DE REMISION - REMITENTE**

**301- 0002910**

Señor(es): HM Contratistas S.A.  
R.U.C.: 20200132431  
Tipo y N° de Documento de Idem.  
Dirección de Llegada: CALLE SANTA ANGELICA N° 78 URB. SANTA LUISA S.M.P. JR. FRANCISCO DE ZELA N° 349 INDEPENDENCIA HUARAZ S.M.P. S.A.

Fecha de Emisión: 16/02/20  
Su Orden: 028/SAN 2020 - 7  
Fecha de Inicio de Traslado: 16-02-20  
Comprobante de pago: [Blank]  
Tipo: [Blank]  
N°: [Blank]

Transportista Sr. **JUAN PABLO DE LA TORRE** R.U.C. [Blank]  
Marca de Vehículo **TOYOTA HI-LUX** Placa N° **C2N-776**  
Certificado de inscripción [Blank]  
Licencia de Conducir **Q 08864194** Bafido: 188%

Remitimos en buenas condiciones lo siguiente:

UNID. MEDIDA	CANT.	PESO	CONTENIDO	Costo Mínimo del Traslado
UND	30	15.9	PERNO MANTENIDO, CON TUERCA Y CONTRATUERCA DE 1/2" 5/8" 12" CABEZA CUADRADA C/TC C/TCBC (R.6")	
UND	15	8.25	PERNO C/O A 1/2" DE: 5/8" 12" C/ TC C/ TCBC - NACIONAL	
UND	9	7.11	PERNO C/O A 1/2" DE: 5/8" 12" C/ TC C/ TCBC - NACIONAL	
UND	40	32.76	PERNO DOBLE AZNADO, INC. 4 TUERCAS DE 1/2", DE: 5/8" 12" C/4 TC C/ AC/TCBC - NACIONAL	
UND	12	45.5	ELECTRODO PUESTA A TIERRA (RUSTICACION) PARA SOLDADURA ELECTRODINAMICA (RUSTICACION) - NACIONAL	
UND	5	0.70	PLANCHA DOBLADA DE COBRE TIPO "C" - NACIONAL	
UND	12	5.4	PROTECTOR ANTIBROTO PARA ELECTRODO DE PUESTA A TIERRA - NACIONAL	
		115.8		

PUNTO DE PARTIDA : EX FONDO OQUENDO S/N NESTOR GAMBETA KM. 8.5 PROV. CONSTITUCIONAL DEL CALLAO-CALLAO.  
PUNTO DE LLEGADA : LUIS DE LA PUENTE UCEDA 901 - HUANCHACO - LA LIBERTAD  
MOTIVO DE TRASLADO: VENTA SUJETA A CONFIRMACION

**OQUENDO SEGURIDAD**  
17 FEB 2020  
**ENTREGADO**

*Richard A. Huamán Parazamán*  
DNI. 19257322

*Juan Pablo de la Torre*  
VERDE  
en MESA

Bulto(s) 10 sacos + 1 caja + 12 electrodos Peso: 115.8 Kg

p. Manufacturas Industriales Mendoza S.A.

MOTIVO DEL TRASLADO

VENTA

VENTA SUJETA A CONFIRMACION DEL COMPRADOR

COMPRA

CONSIGNACION

OTROS

TRASLADO POR EMISOR DE COMP. PAGO

TRASLADO ZONA PRIMARIA

IMPORTACION

EXPORTACION

OTROS

CONFORMIDAD DEL CLIENTE

*Juan Pablo de la Torre*

Figura 10: Guía de remisión de materiales comprados al proveedor de Manufacturas Industriales Mendoza S.A. y son enviados directamente a obra.  
Fuente: HM Contratistas S.A.

**Comentario:** Según la figura 10 en el guía de remisión el proveedor realiza el traslado a la dirección de los almacenes de la obra que tienen ubicada en Huanchaco – Trujillo.

- Los materiales son comprados antes de haber realizado la ingeniería de detalle en las obras lo cual genera sobrantes o faltantes al momento de la ejecución de la obra.

Tabla 5: Metrado Presupuesto Contrato Vs Metrado Ingeniería de Detalle

Item	Materiales	Unidad	Metrados		
			Presupuesto Contrato	Ingeniería Detalle	Pendiente de compra
1	POSTE C.A.C. 9.00/200/120/255.C/PERILLA	Und	45.00	55.00	10.00
2	CONDUCTOR TP COOPERWELD 3N°8 AWG (25mm2) 40% CONDUCTIVIDAD	m.	63.00	90.00	27.00
3	PERNO OJAL ABIERTO Fo. Go. 5/8" X 180 MM CON TUERCA Y ARANDELA	Und	40.00	36.00	-4.00
4	BLOQUE DE C.A. 40 X 40 X 15 CM. (BLOQUETA)	Und	22.00	22.00	0.00
5	ARANDELA CUADRADA PLANA AoGo 4"x4"x1/4", HUECO 13/16"Ø	Und	20.00	17.00	-3.00
6	VARRILLA DE ANCLAJE CON GUARDACABO AoGo 5/8" 0x1.80m (8) TUERC. Y	Und	20.00	17.00	-3.00
7	CONDUCTOR TP COOPERWELD 3N°8 AWG (25mm2) 40% CONDUCTIVIDAD	m.	63.00	90.00	27.00
8	POSTE C.A.C. 9.00/200/120/255.C/PERILLA	Und	90.00	93.00	3.00
9	POSTE C.A.C. 9.00/300/120/255.C/PERILLA	Und	45.00	48.00	3.00
10	CONDUCTOR TP COOPERWELD 3N°8 AWG (25mm2) 40% CONDUCTIVIDAD	m.	84.00	120.00	36.00
11	CONDUCTOR TP COOPERWELD 3N°8 AWG (25mm2) 40% CONDUCTIVIDAD	m.	52.50	102.50	50.00

Fuente: HM Contratistas S.A.

Elaboración: Propia

**Comentario:** Según la tabla 5 se detalla los materiales del presupuesto de contrato con el que ofertó para la ejecución de la obra, después que les otorgan la buena obra y realizan la entrega de terreno la empresa realiza la ingeniería de detalle, pero como se toman aproximadamente (1) mes, la empresa realiza sus compras en ese tramo de tiempo generando sobrantes o faltantes de materiales para la ejecución de la obra.

b) **Almacenamiento**, sus puntos críticos son los que se detallan a continuación:

- Los materiales sobrantes de las diferentes obras que ejecuta la empresa son enviados a otra obra que la requiera para su ejecución o en su defecto al almacén central de Huaraz, en el caso que vayan directo al almacén central de Huaraz, no emiten un formato de ingreso de los materiales.

**HM Contratistas S.A.**  
Ingeniería y Construcción  
Jr. Francisco de Zela N° 309 Independencia - Huaraz - Ancash  
Teléfono: 043-429328 Celular 944 972 311  
e-mail: hmccontratistas@gmail.com

**R.U.C. 20478158867**  
**GUÍA DE REMISION - REMITENTE**  
**001- N° 000765**

Fecha de Emisión: 19 03 20  
Punto de Partida: Luis de la Puente UCPA 501 Huanchaco - Trujillo - La Libertad  
Fecha de Inicio del traslado: 19-03-20  
Costo mínimo S/.  
UNIDAD DE TRANSPORTE Y CONDUCTOR  
Marca y número de placa: Volvo - IV-80717421  
N° de Constancia de Inscripción: 120801432  
N° de Licencia de Conducir: D. 12251124

Punto de Llegada: ALMACEN - CORRE - PART. OJAYANI, I.S. Ciudad de Dns - Pacasmayo - La Libertad  
Destinatario: HM CONTRATISTAS S.A. SUCURSAL  
R.U.C. 20520722621  
EMPRESA DE TRANSPORTES  
Razón Social: TRANSPORTES ALAMO S.A.C.  
R.U.C. 20481522721

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	UNIDAD DE MEDIDA	PESO TOTAL
01	Postes c.a.c. 15/600(325/450	05	uds.	
02	Doctos 4x4x1m x 1m	100	und.	

TIPO Y N° DE COMPROBANTE DE PAGO: \_\_\_\_\_  
MOTIVOS DEL TRASLADO:  
 Venta  
 Venta sujeta a confirmación  
 Compra  
 Compraventa  
 Permutación  
 Traslado entre establecimientos de una misma empresa  
 Traslado de bienes para fraccionamiento  
 Traslado por entrega inmediata de Comprobante de Pago  
 Traslado por Entrega Inmediata  
 Importación  
 Exportación  
 Otros: Traslado a OTRA X

DESTINATARIO: TRANSPORTES ALAMO S.A.C.

Figura 11: Guía de remisión de la empresa en estudio trasladando materiales de su obra de Huanchaco a su obra que se ubica en la carretera a Cajamarca y Pacasmayo. Fuente: HM Contratistas S.A.

**Comentario:** Según la figura 11 en la guía se detalla los materiales que se están trasladando de la obra que tienen en la ciudad de Trujillo, exactamente en Huanchaco a la ciudad de Pacasmayo en la cual mantienen otra obra en ejecución.

- No cuentan con formatos únicos para realizar los registros de los materiales y tampoco un sistema que les ayude a controlar los costos de cada uno de ellos.

Tabla 6: Formato de control de materiales en almacén de obra

Suministro Materiales - Redes Primarias	Ingeniería Detalle	Ingreso	Salida	Stock	Sobrante y/o Faltante
<b>POSTES Y ACCESORIOS</b>					
13/300 /180/375	56	52	48	4.00	-4
13/400 /180/375	85	74	71	3.00	-11
<b>MENSULAS DE CONCRETO ARMADO VIBRADO DE :</b>					
M/1.00/250	348	363	208	155.00	15
M/1.50/300	18	18	0	18.00	0
<b>ACCESORIOS DE CONCRETO ARMADO</b>					
PALOMILLA 1.10/100	13	5	5	-	-8
PALOMILLA 1.50/100	1	0		-	-1
<b>DUCTOS DE CONCRETO DE :</b>					
4 VIAS x 1.00 m. x 4" Ø	395	0		-	-395
<b>BLOQUES DE CONCRETO ARMADO DE :</b>					
0.50 x 0.50 x 0.20m	64	91	38	53.00	27
BLOQUES DE CONCRETO CONTRA IMPACTO	22	0		-	-22

Fuente: HM Contratistas S.A.

Elaboración: Propia



Figura 12: Correo donde confirman que el almacén central de Huaraz no cuenta con formatos de ingreso y salida de materiales.

Fuente: HM Contratistas S.A.

**Comentario:** Según la tabla 6 muestra el formato de ingreso y salida de los materiales en almacén de obra, utilizan el formato del presupuesto de contrato por secciones de obra y solo agregan columnas para registrar la cantidad de materiales que ingresan y salen del almacén de obra. Este formato no es trasladado para su registro en el almacén central de Huaraz, cabe precisar que dentro del almacén central de Huaraz no cuenta con formato de ingresos y salidas de materiales del almacén tal como se muestra en la figura 12.

- El ingreso y salida de materiales no son registrados en un formato de registro kárdex que les permita controlar los materiales en general.



RE: MOVIMIENTO DE ALMACEN

De: Silvia Milagros Crisoles Vega <scrisoles@hmcontratistassa.com>

Enviado: sábado, 11 de abril de 2020 12:10

Para: va ki <vaki\_0431@hotmail.com>

Asunto: Fwd: FORMATO DE ALMACEN

Srta. Viviana

En relación al registro de kárdex no contamos con un formato, estamos por implementar ese registro.

Atte.

Silvia

Figura 13: Correo donde confirman que la empresa no cuenta con un registro kárdex en el almacén central de Huaraz.

Fuente: HM Contratistas S.A.

**Comentario:** Según la figura 13 el jefe de logística confirma por correo que el área de almacén no cuenta con manual de procedimientos.

c) **Despacho**, sus puntos críticos son los que se detallan a continuación:

- Los espacios dentro del almacén central de Huaraz no se encuentran identificados o rotulados para un mejor orden y control de los materiales que ingresa o salen para despacho.



Figura 14: Fotografía del almacén central de Huaraz.  
Fuente: HM Contratistas S.A.

**Comentario:** Según la figura 14 se puede observar que dentro del almacén central de Huaraz existe desorden, cajas de materiales en el piso sin ser ubicadas en su espacio correspondiente y en algunos de los espacios donde se ubican los materiales no se encuentran rotulados.


Es en ese sentido, se propone la implementación de sus procedimientos y procesos de cada uno de los subprocesos del almacén, a continuación, se

detalla la propuesta de cada uno de ellos con sus respectivos procedimientos y flujogramas los cuales apoyaran a mejorar el control en el almacén.

**a) Abastecimiento de materiales**


Se ha considerado en la propuesta cada una de las actividades que fueron recabadas en conversaciones telefónicas con el jefe de logística. En la tabla 7 se describe el procedimiento completo del subproceso abastecimiento y en la figura 15 el diseño del flujograma.

Tabla 7: Procedimiento de abastecimiento de materiales

<b>PO: PP101-Abastecimiento de Materiales</b>		
<b>PROCEDIMIENTO DE ABASTECIMIENTO</b>		<b>Aprobado por:</b> 
		<b>Fecha:</b>
<b>No.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Administrador de obra	<b>Requerimiento materiales:</b> recibe información del gerente de obra luego de haber realizado la ingeniería de detalla de los materiales a necesitar para la ejecución de la obra y remite requerimiento de materiales al jefe de logística.
2	Jefe de logística	<b>Recibe requerimiento:</b> recibe el requerimiento de los materiales y traslada el listado al supervisor del almacén.
3	Supervisor de almacén	<b>Verifica stock:</b> con apoyo del auxiliar de almacén verifica si cuentan con stock de los materiales en almacén solicitados solicitados para la ejecución de obra
4	Supervisor de almacén	<b>¿Existe material?</b> Si; aprobación por el jefe de logística / No; pasa a la actividad 8
5	Supervisor de almacén	<b>Solicita aprobación:</b> solicita al jefe de logística la aprobación del retiro de los materiales del almacén
6	Jefe de logística	<b>¿Es conforme?</b> VoBo de la salida de materiales del almacén
7	Auxiliar de almacén	<b>Despacho:</b> supervisor de almacén realiza el traslado del pedido de salida de los materiales al aluxiliar de almacén para su despacho y registro de salida de materiales.
8	Asistente de logística	<b>Cotización:</b> solicita cotizaciones y las envía a los diferentes proveedores
9	Proveedores	<b>Remite cotización:</b> elabora las cotizaciones y las remite al jefe de logística
10	Jefe de logística	<b>Revisión de cotizaciones:</b> evalúa las cotizaciones recibidas y las envía al gerente general para su aprobación
11	Gerente general	<b>Aprobación</b> - ¿Es conforme las cotizaciones? / Sí; va a la actividad 12 / No; regresa a la actividad 8
12	Asistente de logística	<b>Ordenes de compra (O/C):</b> genera y envía las O/C a los diferentes proveedores con las respectivas tablas técnicas.
13	Proveedores	<b>Fabricación y/o importación:</b> de acuerdo a las O/C y dentro de los plazos establecidos los proveedores fabrican y/o importan los materiales y/ equipos.
14	Proveedores	<b>Inspección y pruebas:</b> los proveedores antes de la fecha de vencimiento de la entrega de los materiales y/o equipos solicitan la inspección y pruebas al jefe de logística para realizar la verificación de calidad y se encuentren fabricados y/o importados de acuerdo a las tablas técnicas entregadas.

Elaboración: Propia

Continuación de procedimiento de abastecimiento tabla 7.

<b>PO: PP101-Abastecimiento de Materiales</b>		
<b>PROCEDIMIENTO DE ABASTECIMIENTO</b>		<b>Aprobado por:</b>  <b>Fecha:</b>
No.	Responsable	Descripción
15	Jefe de logística	<b>Inspección en fábrica:</b> solicita al supervisor de obra se apersona a las instalaciones del proveedor para realizar la inspección y pruebas de los materiales y equipos.
16	Supervisor de obra	<b>Inspección:</b> se apersona a las instalaciones de la fabrica del proveedor para realizar la inspección y pruebas de los materiales y equipos.
17	Supervisor de obra	<b>Es conforme</b> - ¿Se encuentran conforme los materiales y/o equipos? / Sí; va a la actividad 18 / No; regresa a la actividad 13.
18	Supervisor de obra	<b>Acta:</b> supervisor de obra al encontrar todo conforme suscribe el acta de inspección y pruebas de los materiales y/o equipos.
19	Proveedores	<b>Guía remisión:</b> emiten guía de remisión de los materiales y/o equipos a ser despachados al contratista, y proceden a realizar el embalaje de los mismos.
20	Proveedores	<b>Despacho:</b> debidamente embalados el proveedor realiza el envío de los materiales y/o equipos por medio de un transportista al almacén señalado en la O/C.
21	Supervisor de almacén	<b>Recibe:</b> materiales y/o equipos de acuerdo a la guía de remisión alcanzada por el transportista.
22	Supervisor de almacén	Verifica: que los materiales y/o equipos hayan llegado completos en cantidades y en buen estado sin ninguna fisura u otro defecto.
23	Supervisor de almacén	<b>Es conforme</b> - ¿Se encuentran conforme los materiales y/o equipos? / Sí; va a la actividad 24 / No; va a la actividad 25.
24	Supervisor de almacén	<b>Registro:</b> realiza el ingreso de los materiales al sistema para el control respectivo.
25	Supervisor de almacén	<b>Comunica:</b> realiza la comunicación respectiva al proveedor y realice el cambio o alcance lo faltante de los materiales y/o equipos enviados.

Elaboración: Propia

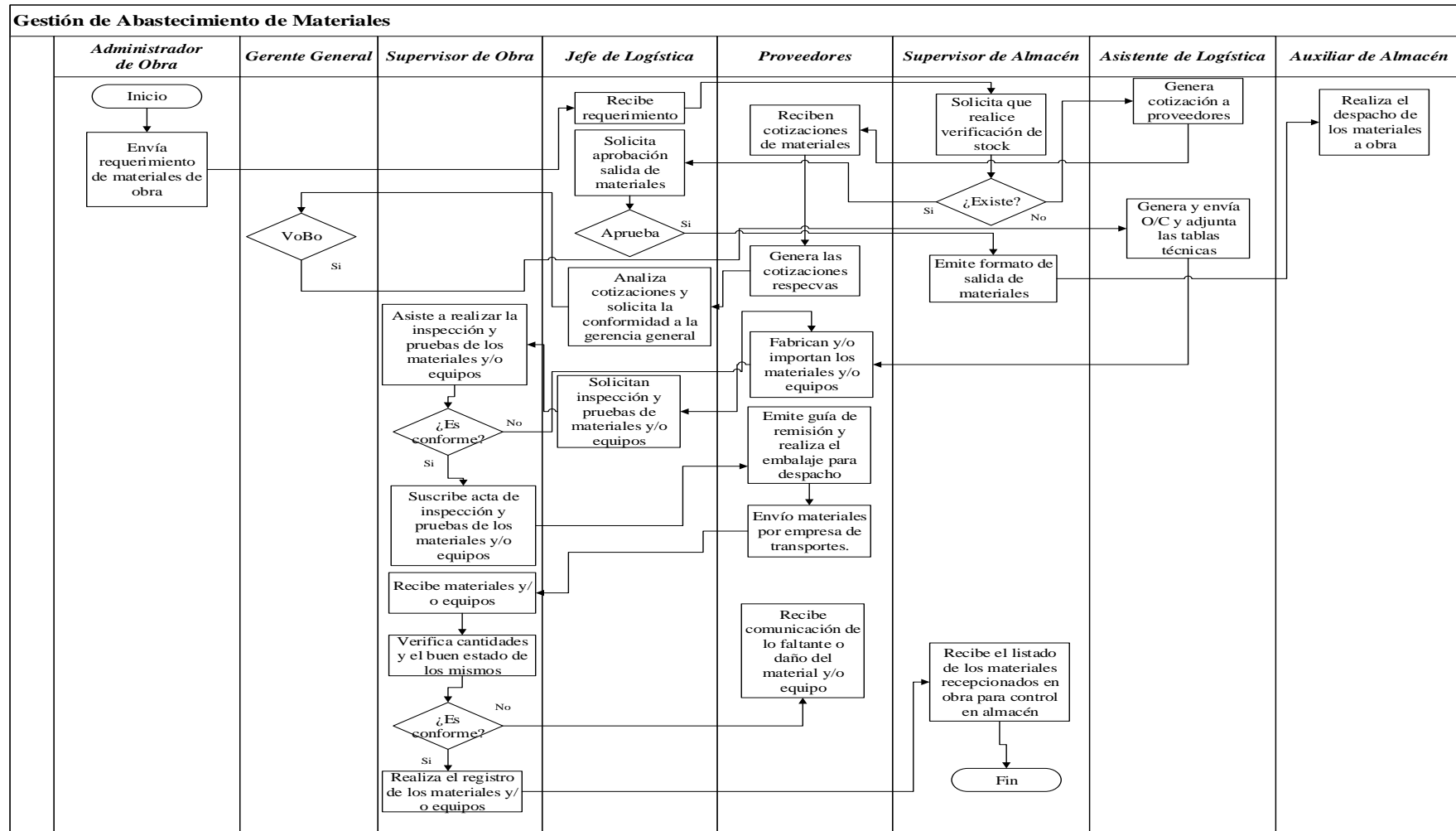



Figura 15: Flujograma del sub proceso de abastecimiento de materiales a obra, se detalla todas las actividades a realizar desde el requerimiento que genera el administrador de obra.

Elaboración: Propia

Continuando con la propuesta de mejora en la tabla 8 se describe el procedimiento completo del subproceso almacenamiento y en la figura 16 el diseño del flujograma.

Tabla 8: Procedimiento de almacenamiento

PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO		PO: PP102-Almacenamiento
		Aprobado por: 
		Fecha:
No.	Responsable	Descripción
1	Auxiliar de almacén	<b>Recibe:</b> el listado de los materiales ingresados al sistema.
2	Auxiliar de almacén	<b>Traslado y selección:</b> realiza el traslado de los materiales verificados previamente por el supervisor de almacén y los selecciona.
3	Auxiliar de almacén	<b>Codificación:</b> se encarga de realizar el ordenamiento de los materiales por familias y realizar la codificación correspondiente.
4	Auxiliar de almacén	<b>Kardex:</b> se encarga de realizar el registro en el formato kardex de tal manera que se mantenga actualizado.
5	Auxiliar de almacén	<b>Almacenamiento:</b> realiza el ordenamiento de los materiales recibidos y los coloca en cada espacio identificado para esos materiales.
6	Auxiliar de almacén	<b>Envío kardex:</b> alcanza una copia del kardex actualizado al área de contabilidad para que actualicen los costos de los activos con los que cuenta la empresa.

Elaboración: Propia

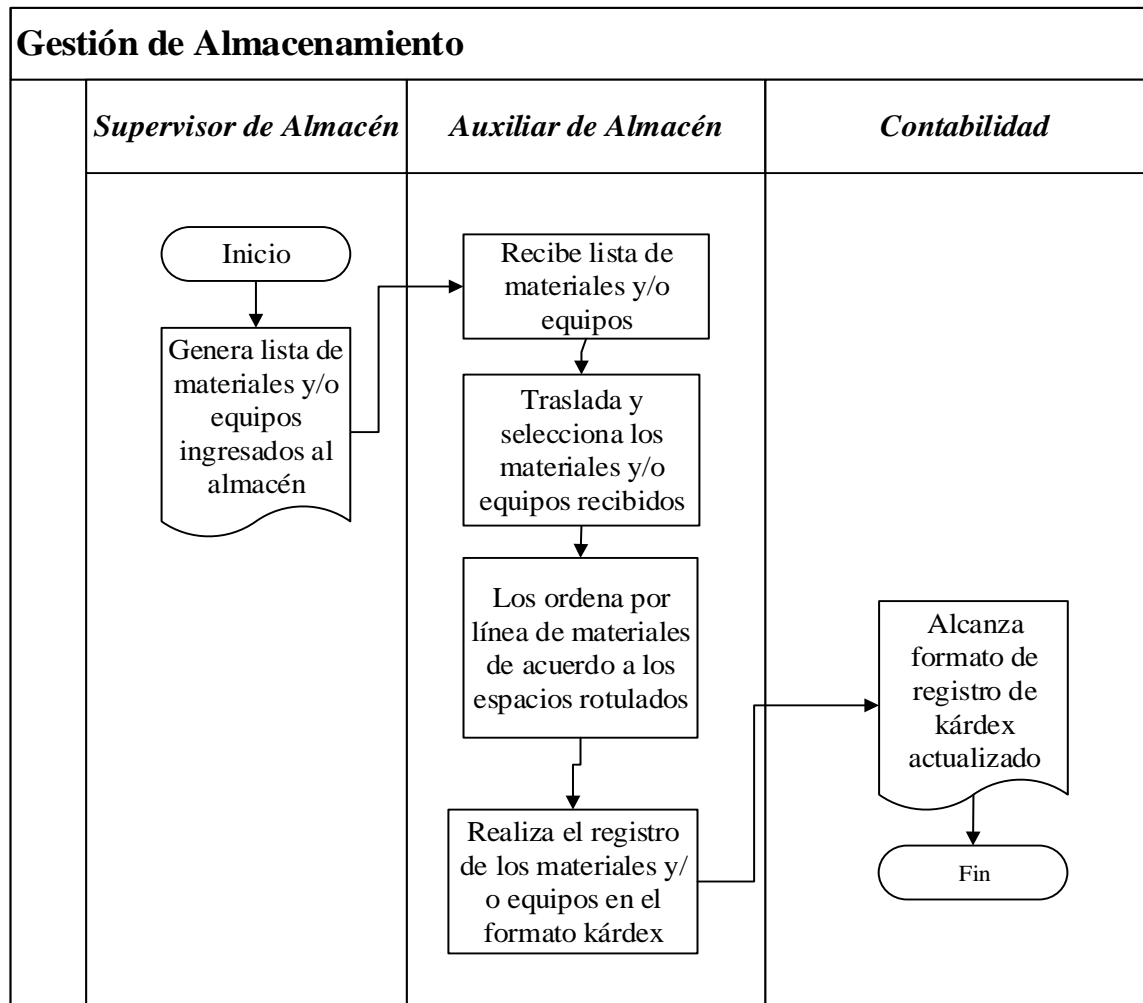



Figura 16: Flujograma del sub proceso de almacenamiento, se inicia cuando el auxiliar de almacén recibe el listado de los materiales ingresados al sistema  
 Elaboración: Propia



Y para finalizar con la propuesta de mejora en la tabla 9 se describe el procedimiento completo del subproceso despacho y en la figura 17 el diseño del flujograma.

Tabla 9: Procedimiento de despacho

<b>PO: PP103-Despacho</b>		
<b>PROCEDIMIENTO DE DESPACHO</b>	<b>Aprobado por:</b>	
	<b>Fecha:</b>	
No.	Responsable	Descripción
1	Auxiliar de almacén	<b>Pedido:</b> recibe la solicitud de pedido de materiales del administrador de obra.
2	Auxiliar de almacén	<b>Selecciona:</b> realiza la selección de los materiales de acuerdo al pedido de solicitud de materiales.
3	Auxiliar de almacén	<b>Registro:</b> ingresa al sistema todos los materiales que serán retirados del almacén y enviados a obra.
4	Supervisor de almacén	<b>Verifica:</b> realiza la verificación de los materiales que serán despachados a obra con la lista de salida de materiales que el auxiliar de almacén alcanzó para su conformidad.
5	Supervisor de almacén	<b>Es conforme</b> - ¿Se encuentran conforme los materiales y/o equipos? / Sí; va a la actividad 6 / No; regresa a la actividad 2.
6	Auxiliar de almacén	<b>Embalaje:</b> procede a embalar todos los materiales de acuerdo al listado aprobado por el supervisor de almacén.
7	Auxiliar de almacén	<b>Guía remisión:</b> emiten guía de remisión de los materiales y/o equipos a ser despachados a obra de acuerdo a la salida de pedido de materiales debidamente sellada.
8	Auxiliar de almacén	<b>Carga:</b> debidamente embalados los materiales y/o equipos son cargados en el transporte propio para su traslado a obra.
9	Auxiliar de almacén	<b>Kardex:</b> registra la salida de los materiales actualizando los saldos a la fecha .
10	Auxiliar de almacén	<b>Envío kardex:</b> alcanza una copia del kardex actualizado al área de contabilidad para que actualicen los costos de los activos en base a la salida de los materiales que se enviaron a obra.

Elaboración: Propia

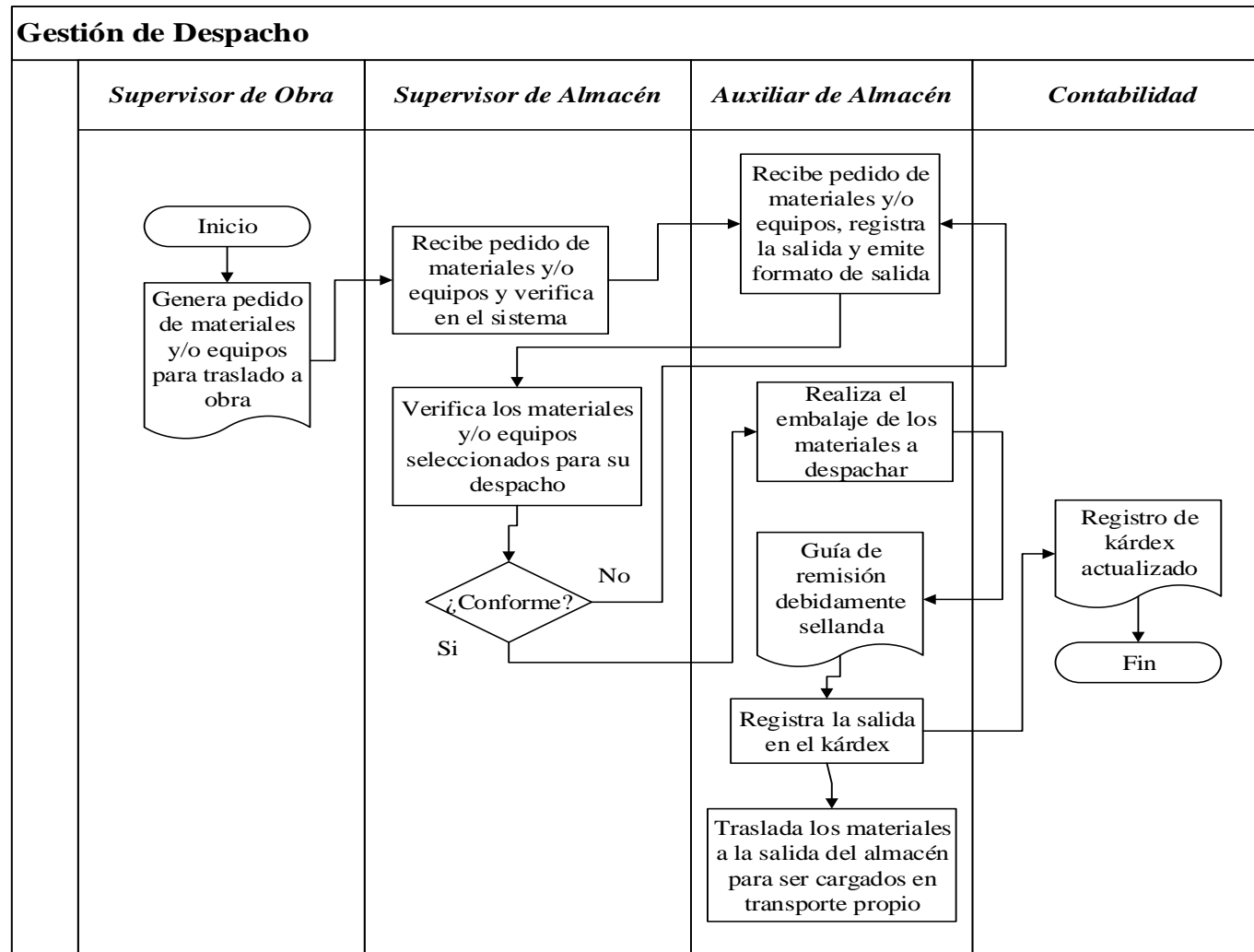


Figura 17: Sub proceso de despacho, verifica el orden y almacenamiento de todos los materiales, como también realizar los despachos de los materiales que deben ser enviados a obra, asimismo alcanzar el reporte respectivo al área contable.

Elaboración: Propia

### 3.3.5 Identificar las deficiencias de auditoría

Las deficiencias generales identificadas del proceso de almacén son:

- El área de almacén no cuenta con un manual de funciones, todo es de manera empírica y por consiguiente el almacén tampoco cuenta con un manual de funciones.
- El área de almacén no cuenta con procedimientos estandarizados de las actividades que les permita mejorar.

Las deficiencias identificadas para los subprocesos son:

#### a) Abastecimiento de materiales

- Las compras de los materiales y equipos solicitados para la ejecución de las obras las realiza el jefe de logística sin realizar cotizaciones previas.
- Los materiales son enviados directamente a los almacenes de cada una de las obras, no se realiza el inventario y registro en el almacén central de Huaraz.
- Los materiales son comprados antes de haber realizado la ingeniería de detalle en las obras lo cual genera sobrantes o faltantes al momento de la ejecución de la obra.

#### b) Almacenamiento

- Los materiales sobrantes de las diferentes obras que ejecuta la empresa son enviados a otra obra que la requiera para su ejecución o en su defecto al almacén central de Huaraz, en el caso que vayan directo al

almacén central de Huaraz, no emiten un formato de ingreso de los materiales.

- No cuentan con formatos únicos para realizar los registros de los materiales y tampoco un sistema que les ayude a controlar los costos de cada uno de ellos.
- El ingreso y salida de materiales no son registrados en un formato de registro kárdex que les permita controlar los materiales en general.

c) Despacho

- Los espacios dentro del almacén central de Huaraz no se encuentran identificados o rotulados para un mejor orden y control de los materiales que ingresa o salen para despacho.

Asimismo, se elaboró una matriz de riesgos, en la cual se identificará el impacto de las deficiencias identificadas en los subprocesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho, tal como se detalla en tabla 10 adjunta:

Tabla 10: Matriz de riesgos del almacén

Subproceso	Riesgo	Descripción	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo	Acciones
Abastecimiento	Precios incrementados lo ofertado	Al no realizar cotizaciones a existe la opción de elegir la mejor oferta.	Reducción de utilidades programadas en el presupuesto de ejecución de obra.	3	3	9	Realizar las cotizaciones respectivas a diferentes proveedores
	Materiales faltantes por falta de control	Los materiales no son entregados en ninguno de los dos sitios de entrega figados en la O/C, va directo a obra.	No se registra el ingreso de los materiales al almacén para el control respectivo.	1	3	3	Elaborar formato de ingreso de materiales para obra y almacén de tal manera que si el material se ingresa en obra se realice el ingreso y se traslade al almacén para el control respectivo.
Almacenamiento	Materiales sobrantes y/o faltates	No se realiza la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra antes de realizar la compra de los materiales.	Desfase en el plazo de ejecución de la obra, pudiendo ser penalizada	3	2	6	Solicitar un permiso a la entidad contratante para realizar la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra antes de la entrega de terreno.
	Pérdida o robo de materiales omisión de kárdex	Con la omisión del registro los materiales pueden perderse o ser hurtados.	Falta de controles internos.	3	3	9	Implementar controles internos para el cumplimiento de todos los registros y evitar que los materiales se pierdan o sean hurtados.
Despacho	Los materiales sobrantes no sean ingresados en su totalidad	Recibe materiales sobrantes de las diferentes obras sin ingreso.	La falta de registro de ingreso de los materiales no permite tener un control adecuado.	1	3	3	Realizar el registro de los materiales para un mayor control.

Elaboración: Propia

### Leyenda

Probabilidad		Impacto		Riesgo	
Frecuente	3	Alto	3	Alto	6-9
Ocasional	2	Medio	2	Medio	4-5
Improbable	1	Bajo	1	Bajo	1-3

Para determinar la valoración de la probabilidad y el impacto se diseñaron las siguientes tablas 11 y 12 para una mejor comprensión:

Tabla 11: Matriz de probabilidad

Ocurrencia	Significado	Valor
Frecuente	Que se realiza	3
Ocasional	Lo realiza algunas veces	2
Improbable	Nunca ocurre	1

Elaboración: Propia

Tabla 12: Matriz de impacto

Ocurrencia	Significado	Valor
Alto	Crítico, afecta a la empresa	3
Medio	Incumplimiento de control interno	2
Bajo	Errores subsanables	1

Elaboración: Propia

### 3.4. Deficiencias del Control Interno en el proceso de almacén

En el control interno del proceso de almacén se desarrollará cada uno de los puntos considerados en el plan de auditoría tales como:

### **3.4.1 Redacción de la lista de deficiencias de auditoría control interno del proceso de almacén**

Las deficiencias identificadas en el área de almacén se detallan a continuación:

- Deficiencia 1

#### **Sumilla: No cuenta con un manual de organización y funciones del proceso de almacén**

Condición: en la revisión efectuada se determinó que la empresa HM Contratistas S.A. no cuenta con un MOF en el área de almacén, las disposiciones para realizar las actividades las realizan de manera verbal, tal como lo señaló el jefe de logística en las coordinaciones telefónicas y de acuerdo a lo que se muestra en figura 6 y 7, correos en las cuales se les solicita la elaboración del MOF del área de logística y las áreas que la componen, asimismo se constata que no fue elaborado el MOF.

Criterio: por políticas internas se debería de contar con el MOF lo cual se viene incumpliendo.

Causa: falta de interés de la gerencia general en la elaboración de los manuales de funciones para el área de almacén.

Efecto: los colaboradores realizan duplicidad de funciones y en muchas oportunidades no llegan a cumplir con sus labores, existiendo pérdida de horas hombre, por ejemplo, el asistente de logística debe hacer seguimiento de las O/C de los materiales, pero esa actividad también la realiza el supervisor del almacén central de Huaraz.

Conclusión: se ha determinado que la empresa no cuenta un manual de organización y funciones en el área de almacén incumpliendo con las políticas internas de la empresa.

Recomendación: La gerencia general debe implementar el Manual de Organización y funciones - MOF del área de almacén de tal manera que se formalice las funciones de cada uno de los colaboradores de acuerdo a sus perfiles y especialidad.

- Deficiencia 2

**Sumilla: No cuentan con manual de procedimientos y flujogramas de los subprocesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho del almacén**

Condición: al efectuar la revisión de sus procedimientos y flujogramas se pudo constatar que no cuentan con el manual de procedimientos ni los flujogramas plasmados en documentos escritos en ninguno de sus subprocesos del almacén, las actividades las realizan sin una secuencia adecuada lo que en muchas ocasiones genera retrasos, tal como se muestra en la figura 8 en la cual se refleja la respuesta del jefe de logística señalando que no cuenta con el manual de procedimientos del área de almacén.

Criterio: la gerencia no ha cumplido con elaborar con el manual de procedimientos y flujogramas de acuerdo a políticas internas y por controles internos para mejorar la calidad del servicio.

Causa: el manual de procedimientos no ha sido elaborado por falta de interés de la gerencia de logística a la cual pertenece el área de almacén.



Efecto: los colaboradores del almacén no realizan todas las actividades muchas de ellas son cambiadas o simplemente las dejan de hacer, por ejemplo, el control de inventarios de los materiales en el almacén central de Huaraz y el registro de kárdex.

Conclusión: se ha determinado que la empresa no cuenta con el manual de procedimientos y flujogramas del área de almacén lo cual genera que las actividades no las realicen de forma secuencial, la falta de estos procedimientos incumple con las políticas internas de la empresa.

Recomendación: el jefe de logística debe implementar el manual de procedimientos de cada subproceso del almacén que permita mejorar la ejecución de las actividades de manera eficiente.

Por otra parte, también se identificó deficiencias en los subprocesos de abastecimiento de materiales, almacenamiento y despacho las cuales se detalla a continuación:

a) Abastecimiento de materiales

- Deficiencia 3

**Sumilla: Realización de compras sin previa cotización**

Condición: al efectuar la revisión se ha observado que en la realización de las compras el jefe de logística realiza directamente las compras sin previa cotización, tal como se muestra en la figura 9 en la cual se aprecia como el jefe de logística realiza la compra directa al proveedor por correo sin haber efectuado la cotización respectiva y adjunta de manera directa la O/C al proveedor.

Criterio: las compras de los materiales y/o equipos deben ser previamente cotizados para que exista un control del presupuesto de contrato con que se le otorgó la buena pro.

Causa: el tiempo que se toma la empresa para realizar la ingeniería de detalle o replanteo de obra que es aproximadamente un mes, y ese desfase los lleva al incumplimiento del plazo contractual.

Efecto: incremento en el presupuesto de obra con relación al presupuesto con el que se les otorgó la buena pro de la obra.

Conclusión: la empresa no realizó la cotización respectiva incumpliendo con las políticas internas de la empresa lo cual puede generar un incremento en el presupuesto de contrato.

Recomendación: El gerente general debe implantar el cumplimiento de la realización de las cotizaciones previas al jefe de logística para evitar mayores gastos que perjudiquen a la empresa. Asimismo, cuente con la homologación de proveedores de tal manera que cuente con proveedores que cumplan con las normas mínimas de seguridad, calidad, compromiso social y responsabilidad medioambiental.

- Deficiencia 4

**Sumilla: Materiales sobrantes o faltantes al momento de la ejecución de la obra**

Condición: al efectuar la revisión se ha observado que la compra de los materiales se realiza en base al presupuesto ofertado, lo cual genera sobrantes o faltantes, tal como se muestra en la tabla 5 en la cual se detalla los materiales del presupuesto de contrato con el que ofertó para

la ejecución de la obra, después que les otorgan la buena obra y realizan la entrega de terreno la empresa realiza la ingeniería de detalle, la empresa realiza sus compras en ese tramo de tiempo generando sobrantes o faltantes de materiales.

Criterio: antes de realizar la compra de los materiales se debería de haber realizado la ingeniería de detalle o replanteo de obra.

Causa: penalidad por incumplimiento de plazos contractuales.

Efecto: materiales sobrantes o faltantes, en caso de ser faltantes ocasionaría un desfase en el plazo de ejecución de la obra, y si es un sobrante genera un gasto adicional no programado.

Conclusión: el replanteo de obra se realiza con efecto tardío lo cual no permite contar con el metrado de obra real para la ejecución.

Recomendación: la gerencia de operaciones al contar con el otorgamiento de buena pro debe solicitar el permiso a la entidad contratante antes de la entrega de terreno lo cual le permita realizar por lo menos con 15 días antes la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra.

#### b) Almacenamiento

##### - Deficiencia 5

#### **Sumilla: No generan un registro de kárdex de almacén**

Condición: al efectuar la revisión se ha observado que el almacén no lleva un registro kárdex, tal como se muestra en la figura 13 en el cual el jefe de logística confirma por correo que el área de almacén no cuenta con manual de procedimientos.

Criterio: no cumple con los procedimientos internos de la empresa.

Causa: falta de control en los ingresos y salidas de los materiales, lo cual puede verse afectada la empresa con pérdidas o hurtos de los materiales.

Efecto: el incumplimiento del registro kárdex genera pérdida de materiales o hurto de los mismo.

Conclusión: el área de almacén no realiza el registro de un kárdex generando incumplimiento del procedimiento contable.

Recomendación: El gerente de administración y finanzas debe solicitar la elaboración del formato del registro kárdex que permita dar cumplimiento al procedimiento contable, asimismo mejorar el control de ingresos, salidas y saldos de los materiales.

### 3.4.2. Elaborar el informe de auditoría

#### AUDITORIA OPERACIONAL - Informe Ejecutivo

<b>Empresa</b>	HM Contratistas S.A.
<b>Proceso</b>	Almacén
<b>Auditor</b>	Pacheco Asmad, Karina Rosmery
<b>Localidad</b>	Huaraz - Perú
<b>Fecha</b>	14/04/2020

### **Objetivo**

Analizar las condiciones actuales del almacén con énfasis en sus manuales, procedimientos y procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho, entre otros aspectos relacionados al área.

### **Alcance**

La información obtenida que fueron las evidencias entregadas a la auditoria tuvieron énfasis en sus manuales, procedimientos y procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho, entre otros aspectos relacionados al área.

### **Conclusión**

Se ha identificado las diferencias entre el manual de organización y funciones del proceso de almacén, los procedimientos de los subprocesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho, los diagramas de flujo, las compras sin previa cotización, omisión de llevar un registro de kárdex de almacén y falla en el control de inventarios.

Es importante que la empresa implemente todas las mejoras identificadas para que el almacén cuente con los controles y practicas internas, de tal manera cuente con manuales, procedimientos y procesos adecuados, y se garantice de esa manera una mejor gestión de sus compras, inventarios y registro de kárdex, como también evitar pérdidas y/o hurtos de los materiales.

### Deficiencias identificadas

Riesgo			Total	Riesgos recurrentes
Alto	Medio	Bajo		
5	2	-	7	-

Riesgo alto:

1. Deficiencia no cuenta el área de almacén no cuenta con un manual de funciones, todo es de manera empírica y por consiguiente el almacén tampoco cuenta con un manual de funciones.
2. Deficiencia no cuenta el área de almacén no cuenta con procedimientos estandarizados de las actividades que les permita mejorar.
3. Deficiencia en las compras de los materiales y equipos solicitados para la ejecución de las obras las realiza el jefe de logística sin realizar cotizaciones previas.
4. Deficiencia en los materiales que son comprados antes de haber realizado la ingeniería de detalle en las obras lo cual genera sobrantes o faltantes al momento de la ejecución de la obra.
5. Deficiencia no cuenta con el ingreso y salida de materiales no son registrados en un formato de registro kárdex que les permita controlar los materiales en general.

### **Recomendaciones**

1. La gerencia general debe implementar el Manual de Organización y funciones - MOF del área de almacén de tal manera que se formalice las funciones de cada uno de los colaboradores de acuerdo a sus perfiles y especialidad.
2. El jefe de logística debe implementar el manual de procedimientos de cada subproceso del almacén que permita mejorar la ejecución de las actividades de manera eficiente.
3. El gerente general debe implantar el cumplimiento de la realización de las cotizaciones previas al jefe de logística para evitar mayores gastos que perjudiquen a la empresa. Asimismo, cuente con la homologación de proveedores de tal manera que cuente con proveedores que cumplan con las normas mínimas de seguridad, calidad, compromiso social y responsabilidad medioambiental.
4. La gerencia de operaciones al contar con el otorgamiento de buena pro debe solicitar el permiso a la entidad contratante antes de la entrega de terreno lo cual le permita realizar por lo menos con 15 días antes la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra.
5. El gerente de administración y finanzas debe solicitar la elaboración del formato del registro kárdex que permita dar cumplimiento al procedimiento contable, asimismo mejorar el control de ingresos, salidas y saldos de los materiales.

En resumen, las recomendaciones de auditoria para la mejora de los controles en el área de almacén de la empresa en estudio, son importantes porque de esa manera se formalizará las funciones de cada uno de los colaboradores de acuerdo a sus perfiles y especialidad, con la implementación del manual de procedimientos de cada subproceso se mejorará la ejecución de las actividades, la realización de las cotizaciones previas evitará mayores gastos que perjudiquen a la empresa, realizando con anticipación la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra, la compra de los materiales será exacta y elaborando el formato del registro kárdex se cumplirá con el procedimiento.



## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Según los resultados mostrados en el capítulo anterior se determina que las recomendaciones de la Auditoría Operativa para la mejora de los procesos de almacén en la empresa HM Contratistas S.A., Huaraz – 2020, están referidas al uso del manual de organización y funciones - MOF permitirá que los colaboradores del área de almacén cuente con funciones definidas de acuerdo a sus perfiles y especialidad, asimismo con la implementación del manual de procedimientos y flujogramas se mejore la ejecución de las actividades. En el subproceso de abastecimiento implantar el cumplimiento de la realización de las cotizaciones previas al jefe de logística que evite mayores gastos que perjudiquen a la empresa, el solicitar el permiso a la entidad contratante antes de la entrega de terreno permitirá que las compras se compren en base a la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra, y finalmente la gerencia de administración y finanzas debe solicitar la elaboración del formato del registro kárdex para evitar posibles multas o sanciones, asimismo mejorar el control de ingresos, salidas y saldos de los materiales.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación son similares a los resultados que obtuvieron los autores Izquierdo & León (2015) quienes en su tesis “Auditoria Operativa a la Gestión del Inventario de la Empresa Ecuatoriana de Negocios – ECUNE S.A. en el Primer Semestre del Año 2014”, concluyeron que los manuales de funciones están desactualizados, la lista de productos está desactualizada, faltan inventarios y no hay formularios de entrega y recibo.

Asimismo, los resultados se asemejan a Zavaleta (2018) quien en su tesis “La Auditoría Operativa Incide en el Desarrollo Empresarial de Wari Inversiones S.A.C. en el 2018”, concluyendo que la gestión de la empresa no fue correcta, ya que la persona a cargo del área de logística no tiene las funciones del personal ni la importancia del área en la empresa, no hubo capacitación, monitoreo o motivación de la empresa.

Por otra parte, los resultados de los autores Corcuera & Mayanga (2018) quienes en su tesis “Auditoría operativa en el departamento de Ventas de la Empresa Plastiboom S.A.C. ubicada en el distrito de Lurigancho – 2016”, los cuales concluyen que el problema radica en los procedimientos internos del departamento de ventas, los procesos operativos no se han desarrollado de manera eficiente y efectiva, no hubo controles preventivos que verifiquen el cumplimiento de los objetivos y el personal no cumpla con los procedimientos existentes.

## 4.2 Conclusiones

- Se diseñaron las recomendaciones de auditoria operativa planteadas al proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz, 2020, las cuales se detallan a continuación: implementación del MOF de tal manera que formalice las funciones de cada uno de los colaboradores de acuerdo a sus perfiles y especialidad, el manual de procedimientos para una mejor secuencia en la ejecución de las actividades, la realización de cotizaciones previas que evite mayor gasto que perjudique a la empresa, realizando antes la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra la compra de materiales se dará de manera exacta y elaborando el formato del registro kárdex se evitara la pérdida y/o hurto de materiales.
- Se elaboró el plan y programa de auditoría operativa al proceso de almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz, 2020, en el plan se elaboró la planificación la misma que permitió recopilar la información necesaria, y en el programa se definió las auditorías y se determinaron los plazos de ejecución.
- La ejecución de la auditoria operativa al proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz – 2020 se realizó dentro de los alcances, documentos y plazos señalados. Asimismo, se cumplió con el objetivo principal de mejorar los controles en el proceso de almacén y sus subprocesos relacionados.
- Las deficiencias de control interno que se identificaron en el proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz – 2020 fueron: la falta de un manual de organización y funciones, la falta de procedimientos y flujogramas, la falta de

realización de cotizaciones en las compras de los materiales y equipos, compra de materiales antes de haber realizado la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra y la falta de un formato de registro kárdex.

- Las recomendaciones de auditoria operativa que se presentaron a la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz – 2020 para la mejorar su proceso fueron: implementar el Manual de Organización y funciones – MOF, implementar el manual de procedimientos de cada subproceso del almacén, implantar el cumplimiento de la realización de las cotizaciones previas, realizar la ingeniería de detalle y/o replanteo de obra antes de la compra de los materiales y elaborar el formato del registro kárdex que permita dar cumplimiento al procedimiento contable.

## REFERENCIAS

- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución S.A.
- Carrato, M. (2016). *Ealde Business School*. Obtenido de <https://www.ealde.es/las-normas-internacionales-de-auditoria-nias/>
- Castañeda, J. (2019). Auditoría operativa en el proceso de compras y su incidencia en la rentabilidad en una Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, Chiclayo 2017. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Corcuera, H., & Mayanga, J. (2018). Auditoría operativa en el departamento de Ventas de la Empresa Plastiboom S.A.C.. ubicada en el distrito de Lurigancho, 2016. Lima, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Estrella, K. (2017). Auditoría operativa en la Gestión de la Universidad Privada de Tacna periodo 2014-2016. Tacna, Perú: Universidad Privada de Tacna.
- Gonzalez, O. (2013). *Núñez Dubón y Asociados*. Obtenido de <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/354-auditoria-operacional>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación - 5ta Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Izquierdo, J., & León, J. (2015). Auditoria Operativa a la Gestión del Inventario de la Empresa Ecuatoriana de Negocios – ECUNE S.A. en el Primer Semestre del Año 2014. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Nuño, P. (2017). *Emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/auditoria-operacional.html>
- Ochoa, B. (2013). *Auditoria Operativa*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Continental.
- Oseda, D. (2018). *Fundamentos de la Investigación Científica*. Huancayo: Soluciones Gráficas.
- Raffino, M. (2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso/>
- Rodríguez, P. (2016). Control de almacén y su incidencia en la gestión eficiente de los stocks de inventarios de la empresa Construcciones El Palmar S.A.C. del Distrito de Trujillo - 2015. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Suarez, C. (2017). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/auditoria-operativa.html>
- Zavaleta, J. (2018). La Auditoría Operativa Incide en el Desarrollo Empresarial de Wari Inversiones S.A.C. en el 2018. Lima, Perú: Universidad Peruana de las Américas.

### ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TÍTULO: RECOMENDACIONES DE AUDITORIA OPERATIVA EN EL AREA DE OPERACIONES PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE LA EMPRESA HM CONTRATISTAS S.A, HUARAZ – 2020				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>1. Problema General:</b>	<b>1. Objetivo General:</b>	<b>1. Hipótesis General:</b>	<b>V. Independiente</b>	<b>1. Enfoque de Investigación</b> Cuantitativo  <b>2. Tipo de Investigación</b> Descriptiva  <b>3. Diseño de la Investigación:</b> No Experimental  <b>4. Población:</b> Información y registros operativos de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz.  <b>5. Muestra</b> Información y registros operativos de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz correspondiente al período octubre a diciembre 2019.  <b>6. Técnicas:</b> Entrevista y Análisis documental  <b>7. Instrumentos:</b> - Entrevista - Ficha de análisis documental
¿Cuáles son las recomendaciones de la Auditoría Operativa para la mejora de los procesos de almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz, 2020?	Determinar las recomendaciones de la Auditoría Operativa para la mejora de los procesos del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz, 2020.	Las recomendaciones de la Auditoría Operativa para la mejora de los procesos de almacén en la empresa HM Contratistas S.A., Huaraz – 2020, están referidas al uso de manuales y procedimientos e implementación de los mismos.	Auditoria Operativa	
<b>2. Problemas Específicos:</b>	<b>2. Objetivos Específicos</b>	<b>2. Hipótesis Específicas (opcional):</b>	<b>V. Dependiente:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el Plan y Programa de auditoría operativa al proceso de almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz, 2020.</li> <li>- Realizar la ejecución de la auditoria operativa al proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2020.</li> <li>- Establecer las deficiencias de control interno en el proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2020.</li> <li>- Efectuar las recomendaciones de auditoria operativa para la mejora del proceso del almacén de la Empresa HM Contratistas S.A., Huaraz - 2020.</li> </ul>		Proceso de almacén	
			<b>V. Intervinientes:</b>	

**ANEXO 03: ORDEN DE COMPRA EMITIDA A PROVEEDOR**

**HM** Contratistas S.A.  
INGENIERIA Y CONSTRUCCION  
"Calidad y Seguridad a tu Servicio"

Cod: LOG-R-02

FECHA DE EMISION: 17/03/2016

**ORDEN DE COMPRA**

**16-30213-0039/DL**

Proveedor : **TECSUR S.A.**  
Ruc : 20206018411  
Direccion : P.J. CALANGO NRO. 158 (ALT.CDRA.3 Y 4 AV.P.MIOTTA) SAN JUAN DE MIRAFLORES - LIMA  
Contacto : JESUS GOMEZ Teléfono : (511) 700-2537

Estimados Señores Facturar a Nombre de **HM CONTRATISTAS S.A.** RUC: 20530732631. direccion Jr. Francisco de Zela N° 369 Independencia Huaraz -Ancash Telef. 043-429328 por lo siguiente:

ITEM	CANT.	UN	DESCRIPCIÓN	P. UNIT \$	P. TOTAL \$
1.00	810.00	MT	CABLE AUTOPORTANTE DE ALUMINIO TIPO CAAI-S PORT. AISL. 2x16 mm <sup>2</sup>	0.88	715.23
2.00	42,564.00	MT	CABLE AUTOPORTANTE DE ALUMINIO TIPO CAAI-S PORT. AISL. 3x50+2x25 mm <sup>2</sup>	3.19	135,753.62
MARCA: INDECO					
				<b>SUB TOTAL \$</b>	<b>136,468.85</b>
<i>Nota: Adjuntar Protocolos de Pruebas, Certificados de Calidad, Carta de Garantía</i>				<b>IGV 18% \$</b>	<b>24,564.39</b>
				<b>TOTAL \$</b>	<b>161,033.24</b>

Condiciones De Pago:

- Obra : REMODELACION DE REDES SECTOR NORTE SALAVERRY, SALAVERRY, BUENOS AIRES NORTE, BUENOS AIRES SUR, URB. PARAISO DE MOCHE Y SANTIAGO DE CAO
- Precios : EN DOLARES AMERICANOS
- Forma de Pago : 20% ADELANTO / SALDO CON CHEQUE DIFERIDO 80 DIAS
- Plazo de Entrega : 35 -40 DIAS FABRICAR
- Lugar de Entrega Lima : CALLE SANTA ANGELICA N° 216 URB. SANTA LUISA S.M.P
- Lugar de Entrega Huaraz : JR. FRANCISCO DE ZELA N° 369 INDEPENDENCIA HUARAZ- ANCASH

Atentamente,

Orlando García Salas  
Jefe de Logística

*Nota: Consignar y adjuntar Orden de Compra y/o Servicio en la factura y en la Guía de Remisión; la Guía de Remisión y/o Ingreso de Almacén debe de estar firmado y sellado por Almacén, para la recepción de las Facturas en Calle Santa Leonor 6368 Urb. Santa Luisa S.M.P.*

**JR. FRANCISCO DE ZELA N° 369 INDEPENDENCIA HUARAZ-ANCASH TELEFAX 043-429328**

#### ANEXO 04: ENTREVISTA

La entrevista tiene como objetivo determinar si la empresa cuenta con controles internos que permita mejorar el proceso del almacén de la empresa en estudios, de tal manera que se pueda proponer mecanismos de control adecuados.

Entrevistado: Jefe de Logística

1. ¿Considera que el registro de ingreso de los materiales al almacén se debe realizar mediante un sistema?

Si, debería existir un enlace entre el sistema contable y logístico. No realizan un registro de materiales en el almacén central de Huaraz solo existe un control cuando ingresan a obra.

2. ¿El control manual de los inventarios se realizan de manera correcta?

Se realiza solo lo que es en obra y ese reporte no se pasa a contabilidad, lo cual no es muy adecuado para el control de los inventarios.

3. ¿El abastecimiento de materiales de las obras las realizan de manera adecuada?

Se realiza de acuerdo al expediente con el que se ganó la obra, el problema nace cuando se realiza el replanteo en campo cambia tanto la cantidad como materiales a usar y realizan las compras directamente en Lima u otra provincia especialmente los postes de C.A., los materiales llegan a obra y solo son controlados en obra con formatos del mismo presupuesto.

4. ¿Los materiales se almacenan de manera ordenada?

Sí, pero no se encuentran identificados los espacios donde colocaran cada material para una mejor ubicación.



5. ¿Se despachan los materiales únicamente sobre la base de órdenes de pedido?

Sí, es un requisito que para cada compra se tiene que generar una OC, con esa misma orden se verifica lo que llega a obra.

6. ¿Considera conveniente que la empresa realice inventarios periódicamente dentro de su almacén?

Si, sobre todo cuando termina la obra teniendo en cuenta que existen materiales sobrantes que deben ser ingresados en el almacén central de Huaraz.

7. ¿El registro de los inventarios son registrados de manera correcta?

En obra lo tienen, pero no se cruza esa información contable, lo cual fue observado en una auditoria que realizo la Sunat y verifíco que no se contaba con un registro kárdex, lo cual fue observado, pero no se ha levantado la observación aún.

8. ¿Los inventarios son archivados de manera correcta para el control de los mismos?

No se tiene inventarios

9. ¿La empresa efectúa inventarios físicos de todos los materiales por lo menos una vez al año?

No, falta de interés por parte de la alta gerencia

10. ¿Los procedimientos y procesos de área almacén se encuentran diseñados y aprobados?

No, solo realizan actividades como se van presentando las obras no cuentan con nada escrito.

11. ¿Existe un control adecuado de los materiales que son ingresados a obra para evitar pérdidas o robos?

No, porque no se tiene un personal exclusivo para eso, la empresa rota personal muy seguido y eso hace que se pierda el control, solo se cuenta en el almacén central con una persona encargada para llevar ese control pero que no realiza las funciones debido a la falta de ingreso de materiales en el almacén central de Huaraz.

12. ¿Considera necesario realizar una doble verificación de los materiales recibidos?

Doble no, es pérdida de horas hombre, se debe tener y respetar los procedimientos y procedimientos estandarizados para el almacén

13. ¿Se debe contar con un instructivo para la toma física de los inventarios de los materiales?

Si, sería lo adecuado lo cual permita a los colaboradores del almacén con las instrucciones adecuadas y llevar un mejor control de los materiales.

14. ¿El área de almacén cuenta con manual de funciones y procedimientos?

No, ni el almacén como tampoco la gerencia de logística. Las funciones en muchas oportunidades se duplican por ejemplo cuando inician el abastecimiento de los materiales, el seguimiento de dichas órdenes de compra las realiza el asistente y a la vez el jefe de logística

### ANEXO 05: FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL

La ficha de análisis documental tiene por finalidad recopilar información sobre sus procesos y procedimientos de la empresa en estudio.

Documentos	Tiene		Observación
	Si	No	
Manual de organización y funciones	x		Solo algunos y no se encuentran actualizados
Manual de procedimientos de abastecimiento de materiales para las obras.		x	Solo de manera verbal
Manual de procedimientos de recepción de materiales para las obras.		x	Solo de manera verbal
Manual de procedimientos de despacho de materiales para las obras.		x	Solo de manera verbal
Flujograma estandarizado del sub proceso de abastecimiento.		x	No se cuenta con un diseño aprobado
Flujograma estandarizado del sub proceso de recepción.		x	No se cuenta con un diseño aprobado
Flujograma estandarizado del sub proceso de despacho.		x	No se cuenta con un diseño aprobado
Formatos de registro de recepción de materiales.		x	No cuentan con un formato único
Formatos de registro de salida y/o despacho de los materiales.		x	No cuentan con un formato único
Kárdex o formatos similares para el control de los inventarios.		x	No llevan un registro / ni con formato