**Archivo Permanente - Auditoría Financiera**

**PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES**

**Código de Referencia:** AP-PO-001  
**Cliente:** Comercial Express, S.A.  
**Período auditado:** Ejercicio 2025  
**Preparado por:** Carlos Mendoza, Auditor Senior  
**Fecha de preparación:** 18 de mayo de 2025  
**Revisado por:** María González, Gerente de Auditoría  
**Fecha de revisión:** 20 de mayo de 2025

**1. ESTRUCTURA OPERATIVA**

**1.1 Modelo de Negocio**

| **Actividad** | **Descripción** | **% de Ingresos** |
| --- | --- | --- |
| Venta minorista en tiendas físicas | 8 tiendas ubicadas en centros comerciales | 55% |
| Ventas e-commerce | Plataforma propia + marketplace | 25% |
| Ventas a mayoristas | Distribuidores locales | 15% |
| Ventas corporativas | Contratos con empresas | 5% |

**1.2 Instalaciones Operativas**

| **Instalación** | **Ubicación** | **Superficie (m²)** | **Función** | **Propiedad** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Sede central | Zona 10, Guatemala City | 650 | Oficinas administrativas | Arrendada |
| Almacén central | Zona 12, Guatemala City | 2,500 | Centro logístico principal | Arrendada |
| Tienda Pradera | Zona 10, Guatemala City | 180 | Venta minorista | Arrendada |
| Tienda Majadas | Zona 11, Mixco | 150 | Venta minorista | Arrendada |
| Tienda Miraflores | Zona 11, Guatemala City | 200 | Venta minorista | Arrendada |
| Tienda Portales | Zona 17, Guatemala City | 160 | Venta minorista | Arrendada |
| Tienda Metronorte | Zona 17, Guatemala City | 170 | Venta minorista | Arrendada |
| Tienda Antigua | Antigua Guatemala | 120 | Venta minorista | Arrendada |
| Tienda Xela | Quetzaltenango | 140 | Venta minorista | Arrendada |
| Tienda Oakland | Zona 10, Guatemala City | 190 | Venta minorista | Arrendada |
| Oficina país El Salvador | San Salvador | 350 | Oficinas y distribución | Arrendada |

**2. CICLO DE APROVISIONAMIENTO**

**2.1 Proveedores Estratégicos**

| **Proveedor** | **Producto** | **% de Compras** | **Plazo de pago** | **Acuerdos especiales** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Samsung Electronics | Smartphones, tablets, electrodomésticos | 30% | 60 días | Distribución exclusiva de línea premium |
| Apple Inc. | iPhone, iPad, Mac | 25% | 45 días | Distribuidor autorizado |
| Xiaomi Corporation | Smartphones, accesorios | 15% | 45 días | Distribuidor mayorista |
| LG Electronics | TV, audio, línea blanca | 10% | 60 días | - |
| Sony | TV, audio, consolas | 8% | 45 días | - |
| Lenovo | Laptops, tablets | 5% | 30 días | - |
| Otros proveedores | Accesorios y diversos | 7% | 30 días | - |

**2.2 Proceso de Compras e Importación**

**Diagrama de flujo de aprovisionamiento:**

Planificación -> Emisión OC -> Seguimiento -> Recepción

(Pronóstico mensual) (SAP B1) (Importaciones) (Almacén central)

| | | |

v v v v

Análisis de Aprobación según Gestión aduanera Verificación

inventarios niveles calidad/cantidad

**Niveles de aprobación de compras:**

* Hasta Q50,000: Gerente de Compras
* Q50,001-Q200,000: Director de Operaciones
* Q200,001-Q500,000: Director Financiero
* Más de Q500,000: Director General

**2.3 Tiempos de Aprovisionamiento**

| **Origen** | **Tiempo tránsito** | **Tiempo aduanas** | **Tiempo total** | **Frecuencia** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| China (marítimo) | 35-45 días | 5-7 días | 40-52 días | Mensual |
| USA (aéreo) | 3-5 días | 3-4 días | 6-9 días | Semanal |
| USA (marítimo) | 15-20 días | 5-7 días | 20-27 días | Quincenal |
| Panamá (terrestre) | 5-7 días | 2-3 días | 7-10 días | Quincenal |
| Local (Guatemala) | 1-2 días | N/A | 1-2 días | Según necesidad |

**3. GESTIÓN DE INVENTARIOS**

**3.1 Política de Inventarios**

| **Categoría** | **Rotación objetivo** | **Nivel mínimo** | **Nivel máximo** | **Obsolescencia** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Smartphones | 45 días | 15 días | 60 días | 3% anual |
| Computadoras | 60 días | 20 días | 90 días | 5% anual |
| Electrodomésticos | 75 días | 30 días | 120 días | 2% anual |
| Accesorios | 90 días | 30 días | 120 días | 8% anual |

**3.2 Método de Valuación y Control**

* **Método de valuación**: Costo promedio ponderado
* **Sistema de control**: Perpetuo en SAP B1
* **Conteos físicos**:
  + Cíclicos: Semanales por categoría rotativa
  + Completos: Semestrales (junio y diciembre)

**3.3 Estadísticas de Inventario**

| **Métrica** | **2024** | **2023** | **2022** |
| --- | --- | --- | --- |
| Rotación global (veces/año) | 5.8 | 5.2 | 4.9 |
| Días de inventario promedio | 62 | 69 | 74 |
| Merma total (% sobre ventas) | 0.8% | 1.1% | 1.3% |
| Exactitud de inventario | 97.5% | 96.8% | 95.2% |

**4. CICLO DE VENTAS**

**4.1 Canales de Venta**

| **Canal** | **Sistema** | **Forma de pago** | **Política de crédito** | **Documentación** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tiendas físicas | LS Retail | - Efectivo<br>- Tarjetas<br>- QR | No aplica | Factura electrónica |
| E-commerce | Shopify | - Tarjetas<br>- Transferencias<br>- Contra entrega | No aplica | Factura electrónica |
| Mayoristas | SAP B1 | Crédito | - 30 días: mayoría<br>- 45 días: clientes A | - Pedido<br>- Factura<br>- Nota de entrega |
| Corporativo | SAP B1 | Crédito | - 30 días: estándar<br>- 45-60 días: cuentas clave | - Cotización<br>- Orden de compra<br>- Factura |

**4.2 Proceso de Ventas**

**Diagrama de flujo de ventas:**

Ventas Tiendas: Cliente en tienda -> Asesoría -> Pago -> Entrega -> Factura

|

v

Ventas Online: Pedido web -> Validación -> Preparación -> Despacho -> Entrega

|

v

Ventas Mayorista: Solicitud -> Cotización -> Pedido -> Aprobación -> Despacho

|

v

Ventas Corporativo: Solicitud -> Cotización -> Orden compra -> Validación -> Entrega

**4.3 Política de Precios y Descuentos**

| **Tipo** | **Metodología** | **Niveles de aprobación** |
| --- | --- | --- |
| Precio base | Costo + Margen (40-60% según categoría) | - |
| Descuentos tienda | - Hasta 5%: Vendedor<br>- 6-10%: Gerente de tienda<br>- >10%: Gerente comercial | Vía sistema con clave |
| Descuentos mayorista | - Hasta 10%: Ejecutivo de ventas<br>- 11-15%: Gerente de ventas<br>- >15%: Director comercial | Por escrito vía sistema |
| Promociones | Según calendario comercial aprobado mensualmente | Director comercial |

**4.4 Devoluciones y Garantías**

| **Concepto** | **Política** | **Plazo** | **Proceso** |
| --- | --- | --- | --- |
| Devoluciones | - 100% si producto cerrado<br>- 80% si producto abierto | 8 días | - Verificación en tienda<br>- Autorización en sistema<br>- Nota de crédito |
| Garantías | Según fabricante (6-12 meses general) | Variable | - Diagnóstico técnico<br>- Reparación o reemplazo<br>- Servicio técnico tercerizado |

**5. DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA**

**5.1 Flujo Logístico**

**Diagrama de flujo logístico:**

Recepción en

Proveedores ---------> Almacén Central ---------------+

| |

v v

+------+------+ +------+------+

| | | |

v v v v

Tiendas Despacho Mayoristas Corporativo

físicas e-commerce

**5.2 Recursos Logísticos**

| **Recurso** | **Cantidad** | **Capacidad** | **Propio/Tercerizado** |
| --- | --- | --- | --- |
| Almacén central | 1 | 2,500 m² / 3,500 posiciones | Arrendado |
| Camiones medianos | 3 | 3.5 toneladas c/u | Propios |
| Furgonetas | 5 | 1.5 toneladas c/u | Propias |
| Servicio courier | 2 proveedores | Según demanda | Tercerizado |
| Última milla | 1 proveedor | Según demanda | Tercerizado |
| Sistema WMS | Propio + SAP | - | Propio |

**5.3 Métricas Logísticas Clave**

| **Métrica** | **Objetivo** | **Real 2024** | **Real 2023** |
| --- | --- | --- | --- |
| Fill rate (completitud) | >98% | 96.5% | 94.8% |
| OTIF (a tiempo y completo) | >95% | 92.3% | 90.1% |
| Tiempo de preparación e-commerce | <24h | 18h | 22h |
| Tiempo entrega última milla | <48h | 36h | 42h |
| Costo logístico (% sobre ventas) | <5% | 5.2% | 5.8% |

**6. GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

**6.1 Categorías de Activos**

| **Categoría** | **Valor neto 2024 (GTQ)** | **Vida útil** | **Método depreciación** |
| --- | --- | --- | --- |
| Mejoras a locales arrendados | 4,825,000 | 5 años | Línea recta |
| Mobiliario y equipamiento tiendas | 3,260,000 | 8 años | Línea recta |
| Equipo de cómputo | 1,780,000 | 3 años | Línea recta |
| Vehículos | 2,150,000 | 5 años | Línea recta |
| Equipos de almacén | 1,420,000 | 8 años | Línea recta |
| Software | 2,650,000 | 3-5 años | Línea recta |

**6.2 Control de Activos**

* **Sistema de control**: Módulo de Activos Fijos en SAP B1
* **Identificación**: Etiquetas con código QR
* **Inventario físico**: Anual (noviembre)
* **Responsables**: Asignados por área con acta de entrega
* **Bajas**: Requieren acta y aprobación según valor

**6.3 Plan de Inversiones 2025**

| **Proyecto** | **Monto estimado (GTQ)** | **Calendario** | **Estado** |
| --- | --- | --- | --- |
| Renovación equipos POS | 650,000 | Q2-2025 | Aprobado |
| Ampliación almacén central | 1,200,000 | Q3-2025 | Aprobado |
| Nueva tienda San Lucas | 850,000 | Q4-2025 | En evaluación |
| Actualización SAP B1 | 750,000 | Q2-Q3 2025 | Aprobado |
| Renovación flota | 1,100,000 | Q3-2025 | En evaluación |

**7. SISTEMAS DE INFORMACIÓN OPERATIVOS**

**7.1 Aplicaciones Críticas**

| **Sistema** | **Función** | **Proveedor** | **Integración** |
| --- | --- | --- | --- |
| SAP Business One | ERP central | SAP | Hub central |
| LS Retail | Punto de venta | LS Retail | Automática con SAP |
| Shopify | E-commerce | Shopify | Automática con SAP |
| WMS | Gestión de almacén | Desarrollo propio | Automática con SAP |
| Route Planner | Planificación de rutas | LogiNext | Semi-automática |
| POS Payment | Pasarela de pagos | Cybersource | Automática con LS Retail |
| FEL | Facturación electrónica | Infile | Automática con SAP |

**7.2 Flujos de Información Críticos**

| **Proceso** | **Sistemas involucrados** | **Frecuencia de sincronización** | **Controles clave** |
| --- | --- | --- | --- |
| Actualización de inventarios | POS/Shopify → SAP → WMS | Tiempo real | Reconciliación diaria |
| Procesamiento de pedidos | Shopify → SAP → WMS | Tiempo real | Verificación automática |
| Facturación | SAP/POS → FEL | Tiempo real | Validación con SAT |
| Actualización precios | SAP → POS/Shopify | Diaria (noche) | Verificación muestral |
| Cierre contable | Todos → SAP | Mensual | Checklist de cierre |

**8. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs)**

**8.1 KPIs Comerciales**

| **Indicador** | **Objetivo 2025** | **Real 2024** | **Tendencia** |
| --- | --- | --- | --- |
| Ventas totales (millones GTQ) | 142.0 | 128.6 | ↑ 10.4% |
| Margen bruto (%) | 42.0% | 40.5% | ↑ 1.5% |
| Crecimiento same-store sales | 8.0% | 7.2% | ↑ 0.8% |
| Conversión tiendas físicas | 22.0% | 20.5% | ↑ 1.5% |
| Conversión e-commerce | 3.2% | 2.8% | ↑ 0.4% |
| Ticket promedio (GTQ) | 1,250 | 1,180 | ↑ 5.9% |

**8.2 KPIs Operativos**

| **Indicador** | **Objetivo 2025** | **Real 2024** | **Tendencia** |
| --- | --- | --- | --- |
| Rotación de inventario | 6.2 | 5.8 | ↑ 6.9% |
| OTIF (a tiempo y completo) | 95.0% | 92.3% | ↑ 2.7% |
| Costo logístico (% ventas) | 4.8% | 5.2% | ↓ 0.4% |
| Merma (% sobre ventas) | 0.7% | 0.8% | ↓ 0.1% |
| Exactitud de inventario | 98.0% | 97.5% | ↑ 0.5% |
| Productividad almacén (líneas/hora) | 65 | 58 | ↑ 12.1% |

**8.3 KPIs Financieros**

| **Indicador** | **Objetivo 2025** | **Real 2024** | **Tendencia** |
| --- | --- | --- | --- |
| EBITDA (millones GTQ) | 17.8 | 15.4 | ↑ 15.6% |
| Margen EBITDA (%) | 12.5% | 12.0% | ↑ 0.5% |
| ROA (%) | 14.0% | 12.8% | ↑ 1.2% |
| Ciclo de conversión efectivo (días) | 35 | 42 | ↓ 7 días |
| Costos operativos (% ventas) | 28.0% | 29.2% | ↓ 1.2% |
| Días de cuentas por cobrar | 18 | 22 | ↓ 4 días |

**9. PLANES OPERATIVOS 2025**

**9.1 Iniciativas Estratégicas**

| **Iniciativa** | **Descripción** | **Impacto esperado** | **Calendario** |
| --- | --- | --- | --- |
| Implementación RFID | Sistema de etiquetado RFID para inventarios | - Reducción merma 0.2%<br>- Exactitud inventario +1.0%<br>- Eficiencia picking +15% | Q2-Q3 2025 |
| Nueva tienda San Lucas | Apertura tienda en C.C. San Lucas | - Ventas adicionales Q8M anual<br>- Expansión mercado | Q4 2025 |
| Plataforma omnicanal | Integración total offline/online | - Conversión +0.5%<br>- Ticket promedio +8% | Q3 2025 |
| Automatización almacén | Sistema semi-automatizado para picking | - Productividad +20%<br>- Error picking -50% | Q2-Q3 2025 |
| Expansión El Salvador | 2 nuevas tiendas en San Salvador | - Ventas adicionales Q15M anual<br>- Economías de escala | Q3-Q4 2025 |

**9.2 Presupuesto Operativo 2025**

| **Concepto** | **Presupuesto (GTQ)** | **% de Ventas** | **Variación vs 2024** |
| --- | --- | --- | --- |
| Costo de ventas | 82,360,000 | 58.0% | -1.5% |
| Gastos de personal | 18,460,000 | 13.0% | +0.2% |
| Alquileres | 11,360,000 | 8.0% | -0.3% |
| Logística y distribución | 6,815,000 | 4.8% | -0.4% |
| Marketing | 7,100,000 | 5.0% | +0.5% |
| Tecnología | 4,260,000 | 3.0% | +0.5% |
| Otros gastos operativos | 5,680,000 | 4.0% | -0.2% |
| **Total gastos operativos** | **53,675,000** | **37.8%** | **-0.4%** |

**10. RIESGOS OPERATIVOS**

**10.1 Matriz de Riesgos Operativos**

| **Riesgo** | **Probabilidad** | **Impacto** | **Nivel** | **Mitigación** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rotura de stock productos clave | Media | Alto | Alto | - Niveles de seguridad<br>- Proveedores alternativos<br>- Alertas tempranas |
| Obsolescencia tecnológica | Alta | Medio | Alto | - Rotación acelerada<br>- Promociones oportunas<br>- Acuerdos con proveedores |
| Interrupción cadena suministro | Baja | Alto | Medio | - Diversificación geográfica<br>- Stock de seguridad<br>- Planes de contingencia |
| Fallas en sistemas críticos | Baja | Alto | Medio | - Sistemas redundantes<br>- Plan de continuidad<br>- Backups frecuentes |
| Fraude en ventas | Media | Medio | Medio | - Segregación de funciones<br>- Controles duales<br>- Monitoreo transaccional |
| Pérdidas de inventario | Media | Medio | Medio | - CCTV<br>- Controles de acceso<br>- Conteos frecuentes |

**10.2 Seguros Contratados**

| **Póliza** | **Cobertura** | **Suma asegurada (GTQ)** | **Deducible** | **Aseguradora** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Multiriesgo empresarial | Daños instalaciones, inventarios, responsabilidad civil | 60,000,000 | 2% mínimo Q15,000 | Seguros G&T |
| Transporte de mercancías | Mercadería en tránsito internacional | 5,000,000 por embarque | 1% mínimo Q5,000 | Seguros G&T |
| Vehículos | Flota propia | Valor comercial | Q5,000 | Aseguradora General |
| Responsabilidad civil | Productos y operaciones | 10,000,000 | 3% mínimo Q10,000 | Seguros G&T |
| Cyber risk | Ataques cibernéticos, pérdida de datos | 8,000,000 | Q50,000 | AIG Seguros |

**11. DOCUMENTACIÓN RELACIONADA (ANEXOS)**

* Manual de políticas y procedimientos operativos (Anexo AP-PO-001)
* Diagramas de procesos críticos (Anexo AP-PO-002)
* Layout de almacén central (Anexo AP-PO-003)
* Mapa de ubicación de tiendas (Anexo AP-PO-004)
* Presupuesto operativo detallado 2025 (Anexo AP-PO-005)
* Plan de inversiones 2025 (Anexo AP-PO-006)
* Contratos con proveedores clave (Anexo AP-PO-007)
* Política de inventarios (Anexo AP-PO-008)
* Pólizas de seguro (Anexo AP-PO-009)
* Calendario de iniciativas operativas 2025 (Anexo AP-PO-010)

**12. CONCLUSIÓN DEL AUDITOR**

El análisis de la planificación operativa de Comercial Express, S.A. revela una estructura operativa bien definida con procesos establecidos para el aprovisionamiento, gestión de inventarios, ventas y distribución. Los KPIs muestran una tendencia positiva, con metas desafiantes pero alcanzables para 2025. Los principales riesgos identificados se relacionan con la obsolescencia de inventarios y la continuidad de suministro, para los cuales la entidad ha establecido medidas de mitigación razonables. Las iniciativas estratégicas planificadas están alineadas con los objetivos de crecimiento y mejora operativa. El entendimiento de la planificación operativa es esencial para identificar los riesgos significativos que podrían afectar los estados financieros, particularmente en las áreas de inventarios, ingresos y gastos operativos, aspectos que deberán considerarse en la estrategia de auditoría.

*Este papel de trabajo ha sido preparado de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, específicamente la NIA 315 "Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno".*