



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE
INVENTARIOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE COBERTURAS, C. A. UBICADA EN
LA CIUDAD DE MARIARA, ESTADO CARABOBO**

Autores:

Arancibia, Eva
Rangel, Astrid
Zambrano, Josely

Bárbula, Junio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE COBERTURAS,
C. A. UBICADA EN LA CIUDAD DE MARIARA, ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Edward D. Vargas Á.

Autoras:
Arancibia, Eva
Rangel, Astrid
Zambrano, Josely

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
De Licenciadas en Contaduría Pública**

Bárbula, Junio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PLAN DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE COBERTURAS,
C. A. UBICADA EN LA CIUDAD DE MARIARA, ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Lic. Edward David Vargas Ávila

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. Edward Vargas
C.I. **V-12.028.170**
Correo: **edvargas88@hotmail.com**

Bárbula, Junio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACIÓN TRABAJO DE GRADO

N° Exp. 3009

Periodo: 1S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PLAN DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE COBERTURAS, C. A. UBICADA EN LA CIUDAD DE MARIARA, ESTADO CARABOBO**

Elaborado y Presentado por:

ZAMBRANO B. JOSELY Y.	19.107.947	CONTADURÍA PÚBLICA
RANGEL A. ASTRID C.	16.241.122	CONTADURÍA PÚBLICA
ARANCIBIA M. EVA MARIA C.	23.225.052	CONTADURÍA PÚBLICA

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

☐

Aprobado

☐

Aprobado Distinguido

☐

Aprobado Meritorio

☐

Rechazado

JURADOS

Edward David Vargas Ávila
TUTOR

COORDINADOR

MIEMBRO PRINCIPAL

SUPLENTE

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios más que nada, por darme la salud, la fortaleza, la perseverancia para lograr mis metas y objetivos.

A mis padres, agradecida por su apoyo y amor incondicional.

A mi mami Tita, por su empuje, por inculcarme sus valores y principios, por enseñarme a nunca rendirme, y por todo su amor.

A mi madrina Bea, gracias por apoyarme siempre.

A mis compañeras de Tesis, Josely y Astrid, gracias muchachas por haber emprendido este trabajo conmigo, que hemos logrado juntas. ¡Ya nos falta poco!

Al Prof. Edward Vargas, por encaminarnos en este Trabajo de Grado, por sus consejos y tips. Excelente Tutor.

Agradecida también de mis compañeros de trabajo, principalmente de mi jefa la Licda. Julia, porque ha influido en cuanto en mi formación profesional, por ser una gran mentora. También a la Sra. Shira, Aldo, Sr. José, Edira, Maricar, Adeline, Nilda, Leslie, María de Lourdes, María de los Ángeles, Lucy, porque cada uno ha aportado un granito en cuanto a mi crecimiento profesional.

A todos mis amigos, que nos hemos apoyado mutuamente, gracias por compartir buenos y malos momentos.

Eva Arancibia M.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias,

A Dios, por ser el principal guía día a día de mi vida, de mis metas y sueños. Enseñándome con tropiezos y éxitos el valor e importancia de la vida.

A mis padres por ser ejemplo de vida, esfuerzo, trabajo, constancia y dedicación brindándome en cada paso su completo apoyo y comprensión. Gracias Ana y Aroldo.

A mis profesores, amigos, compañeros y todas aquellas personas que con sus palabras y apoyo fueron contribuyendo con el logro de esta gran meta... Graduarme, a todos muchas gracias...!!!

Astrid Rangel.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme lograr y añadir metas en mi vida, por protegerme, darme fuerzas y valor para afrontar las adversidades que se presentan.

De igual manera agradezco a mis padres Miriam y Pedro por todo su apoyo incondicional, los amo.

A mis hermanos Eduar y Keily, a mi familia en general por el apoyo que me han brindado a lo largo de mi formación profesional.

A nuestro tutor Edward Vargas por guiarnos en la elaboración de este trabajo de grado.

Finalmente a Astrid Rangel y Eva Arancibia porque cada una con sus valiosas aportaciones hicieron posible este trabajo de grado y por la gran calidad humana que me han demostrado con su amistad.

Josely Zambrano

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios, por su infinita bondad y por permitir el logro de mis metas.

A mi mami Tita, que está en el cielo, por ser ejemplo de mujer, de persona, por ser pilar fundamental en mi educación, en mi crecimiento tanto personal como profesional, por haberme dado todo tu amor y cariño, por haber sido mi mamá de corazón, porque este logro no lo hubiera alcanzado sin tu ayuda y motivación, a ti te dedico esto muy especialmente.

Así mismo dedico esto a mi papá, porque siempre has estado conmigo, por darme siempre todo tu apoyo incondicional, por tu amor y protección.

También quiero dedicarles este trabajo de grado a mi mami Esther y mi hermano, que a pesar de la distancia que nos separa, siempre están en mis pensamientos y en mi corazón.

Es por esto, mis seres amados que les dedico esta tesis, espero se sientan orgullosos.

Eva Arancibia M.

DEDICATORIA

Este gran esfuerzo lo dedico,

A mis padres, Ana y Aroldo, pero especialmente a ti Mamá quién con su amor y cariño me has brindado su apoyo incondicional.

A mis hermanos y hermanas, para que sus metas y sueños vayan siempre de la mano y les sirvan de guía mis éxitos y fracasos.

A mi esposo Javier y mi hijo Santiago quienes son un incentivo adicional para lograr esta meta, a todos ustedes por ser quienes siempre han estado junto a mí en los buenos y malos momentos durante todo este recorrido de mi formación como profesional, siendo ejemplo de unión, apoyo.... Los quiero y Muchísimoooo.

A mis amigos y amigas por su apoyo incondicional y su gran y valiosa amistad... los quiero.

Astrid Rangel

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan especial e importante en mi vida de mi formación profesional.

A mis padres Miriam y Pedro por ser los pilares fundamentales, por brindarme su amor y cariño, por enseñarme valores y principios, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos difíciles.

A mis hermanos menores Eduar y Keily, por su cariño, los quiero mucho.

A mi enamorado y amigo Alcides, por el apoyo que me ha brindado, que durante estos años de formación académica, tú me has impulsado a luchar y nunca renunciar, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que cuento contigo en todo momento, te amo.

A mi Abuelita María que desde el cielo sé que estas orgullosa de todo lo que he logrado.

A mis amistades por todo el apoyo que nos hemos dado mutuamente, porque hemos vivido buenos y malos momentos, pero ya nos falta poco para lograr esta meta.

Josely Zambrano



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PLAN DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE COBERTURAS,
C. A. UBICADA EN LA CIUDAD DE MARIARA, ESTADO CARABOBO**

Autores: Josely Zambrano, Rangel Astrid y Arancibia Eva

Tutor: Edward David Vargas Avila

Fecha: Junio 2015

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer un plan de auditoría operacional para la evaluación del control interno en la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas. C.A., considerando la problemática presentada en la unidad de estudio, en la que se detecta que tiene constantes problemas con las condiciones de almacenaje de producto, que genera devoluciones por daños en el estado de las láminas, lo que se traduce en el incumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes y la poca satisfacción de los clientes e incide en sus niveles de servicio; utilizando para ello una investigación basada en un Proyecto Factible, cuyo diseño es una combinación de una investigación de campo con una documental, así como el empleo de las técnicas de la observación directa y la encuesta, y la aplicación de la guía de observación directa y el cuestionario como instrumentos de recolección de información, lo que permitirá, por una parte, evaluar el manejo de los recursos estructurales, materiales, financieros y humanos de la empresa para garantizar el mejor uso de los inventarios y el logro de los objetivos organizacionales y, por otra, definir los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión de inventarios con el propósito de elaborar una propuesta que permita a la empresa tener información sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa, como parte de proyecto de mejora y optimización de sus procesos, por lo cual se propone una evaluación de sus métodos de control de inventarios, que permita alcanzar la confiabilidad de la información respecto a sus existencias y el correcto abastecimiento, de acuerdo a sus requerimientos y al diagnóstico de la situación actual de la organización.

Descriptor: Gestión de inventario, auditoría operacional, control interno, eficacia y eficiencia operativa, materias primas.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**OPERATIONAL AUDIT PLAN TO OPTIMIZE THE INVENTORY
MANAGEMENT IN THE COMPANY VENEZOLANA DE COBERTURAS,
C. A. LOCATED IN THE CITY OF MARIARA, STATE OF CARABOBO**

Authors: Josely Zambrano, Rangel Astrid y Arancibia Eva

Tutor: Edward David Vargas Avila

Date: June 2015

ABSTRACT

This research has the general objective to propose an operational audit plan for the evaluation of internal control in managing inventories in the company Venezolana de Coberturas. C.A., considering the problems presented in the study unit in which it is detected that it has constant problems with product storage conditions, that generates returns for damages in the state of the sheets, which results in failure of the commitments made to its customers and poor customer satisfaction and affects service levels. It was used an investigation based on a feasible project, whose design is a combination of field research with a documentary, and the use of the techniques of direct observation and survey, and the application of direct observation and guide the questionnaire as data collection instruments, allowing on the one hand, to evaluate the management of structural, material, financial and human resources of the company to ensure the best use of inventories and achieving organizational goals and, on the other, define the elements necessary to assess the operational flow of inventory management in order to develop a proposal that will allow the company to have information about the quality of their actions and seek to increase the operational efficiency and effectiveness, as part of project improvement and optimization of processes, by which an assessment of its methods of inventory control that achieves the Junior reliability of information about their stocks and the correct supply, according to your requirements and the diagnosis is proposed the current situation of the organization.

Descriptors: Inventory management, operational audit, internal control, operational effectiveness and efficiency, raw materials.



Periodo: 1S-15



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Edward David Vargas Avila; titular de la Cédula de Identidad 12.028.170, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
ZAMBRANO B. JOSELY Y.	19107947	0424- 4646181	Joselyzambrano1989@gmail.com		CP
RANGEL A. ASTRID C.	16241122	0424- 4319414	Acara21@gmail.com		CP
ARANCIBIA M. EVA MARÍA C.	23225052	0412- 1394974	Eva_arancibia1106@hotmail.com		CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: AUDITORÍA FINANCIERA Y DE PROCESOS

Línea: AUDITORIA Y ENTORNO

Interrogante: ¿COMO PUEDE UTILIZARSE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO DE AUDITORÍA?

Firman:

Tutor:
Pedro Edward Vargas
E-mail: edvargas88@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Zambrano Josely:
E-mail: joselyzambrano1989@gmail.com
eva_arancibia1106hotmail.com

Estudiante/Investigador
Rangel Astrid
E-mail: acara21@gmail.com

Estudiante/Investigador
Arancibia Eva

E-mail:

En Bárbula, a los 01 días del mes de Junio del año 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 3009

Período Lectivo: 1S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables **Profesor:** Edward Vargas

Título del Trabajo: PLAN DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE COBERTURAS, C.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE MARIARA, ESTADO CARABOBO.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	04/05/2015	Diseño del instrumento de recolección de datos.	Tutor: Edward Vargas
				Est./Invest. Zambrano Josely
				Est./Invest. Rangel Astrid
				Est./Invest. Arancibia Eva
	2.-	06/05/2015	Revisión del instrumento post validación e indicaciones para el desarrollo del mismo.	Tutor: Edward Vargas
				Est./Invest. Zambrano Josely
				Est./Invest. Rangel Astrid
				Est./Invest. Arancibia Eva
	3.-	13/05/2015	Revisión de los resultados obtenidos.	Tutor: Edward Vargas
				Est./Invest. Zambrano Josely
				Est./Invest. Rangel Astrid
				Est./Invest. Arancibia Eva
	4.-	19/05/2015	Interpretación de los resultados y evaluación de las posibles propuestas a realizar	Tutor: Edward Vargas
				Est./Invest. Zambrano Josely
				Est./Invest. Rangel Astrid
				Est./Invest. Arancibia Eva



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 3009

Período Lectivo: 1S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO **Tutor:** Edward David Vargas Avila **E-mail del Tutor:** **edvargas88@hotmail.com**

Título del Trabajo: **PLAN DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE COBERTURAS, C.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE MARIARA, ESTADO CARABOBO.**

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	22/05/2015	Revisión de los resultados y desarrollo de la propuesta a realizar.	Tutor: Edward Vargas
				Est./Invest.Zambrano Josely
				Est./Invest.Rangel Astrid
				Est./Invest. Arancibia Eva
	2.-	24/05/2015	Revisión de la propuesta determinada a partir de los resultados obtenidos.	Tutor: Edward Vargas
				Est./Invest.Zambrano Josely
				Est./Invest.Rangel Astrid
				Est./Invest. Arancibia Eva
	3.-	25/05/2015	Revisión final de los capítulos 4 y 5 y corrección de redacción y presentación.	Tutor: Edward Vargas
				Est./Invest.Zambrano Josely
				Est./Invest.Rangel Astrid
				Est./Invest. Arancibia Eva

ÍNDICE GENERAL

Resumen	xi
Formato de postulación tutorial.....	xii
Control de etapas	xiv
Índice de Tablas.....	xviii
Índice de Cuadros	xix
Índice de Gráficos.....	xx
Introducción.....	21

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	23
Formulación del Problema.....	24
Objetivos de la Investigación	29
Objetivo General	29
Objetivos Específicos.....	29
Justificación de la Investigación.....	29

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación.....	32
Bases Teóricas	35
Definición de Términos Básicos.....	43

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación	45
Diseño de Investigación.....	47
Unidades de Estudio	48

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
Técnicas de Presentación y Análisis	51

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de la Guía de Observación.....	61
Resultados de la aplicación de Cuestionario.....	61
Matriz DOFA.....	81

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

Justificación.....	82
Objetivos.....	83
Desarrollo.....	84
Estudio de Factibilidad.....	85

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	107
Recomendaciones.....	111

LISTA DE REFERENCIAS	114
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Existencia de normas y procedimientos.	61
Tabla N° 2. Entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos ..	62
Tabla N° 3. Supervisión efectiva	63
Tabla N° 4. Aplicación de las herramientas gerenciales apropiadas	65
Tabla N° 5. Confiabilidad de la información de inventario.....	66
Tabla N° 6. Cumplimiento de la política de inventarios cíclicos.	67
Tabla N° 7. Cumplimiento de los procesos establecidos.....	68
Tabla N° 8. Uso eficiente de los recursos materiales.....	70
Tabla N° 9. Eficiencia del recurso humano	71
Tabla N° 10. Formatos estandarizados para las operaciones.....	72
Tabla N° 11. Comunicación efectiva.	74
Tabla N° 12. Cumplimiento de un plan de capacitación al personal.....	75
Tabla N° 13. Estrategias de mejoramiento continuo	76
Tabla N° 14. Evaluación de resultados	78
Tabla N° 15. Existencia de informes de gestión.....	79
Tabla N° 16. Existencia de indicadores de gestión.....	80

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Etapas de la Auditoría Operacional.....	39
Cuadro N° 2. Distribución de la Población	49
Cuadro N° 3. Cuadro Técnico Metodológico Operacionalización de las variables	52
Cuadro N° 4. Resultados de la observación relacionada con la estrategia y objetivos logísticos	55
Cuadro N° 5. Resultados de la observación relacionada con las herramientas gerenciales.....	56
Cuadro N° 6. Resultados de la observación relacionada con la planificación del almacén	57
Cuadro N° 7. Resultados de la observación relacionada con la gestión operativa del almacén	58
Cuadro N° 8. Resultados de la observación relacionada con la verificación de la eficiencia de las operaciones de almacén.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Existencia de normas y procedimientos.....	61
Gráfico N° 2. Entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos	62
Gráfico N° 3. Supervisión efectiva	64
Gráfico N° 4. Aplicación de las herramientas gerenciales apropiadas	65
Gráfico N° 5. Confiabilidad de la información de inventario.....	66
Gráfico N° 6. Cumplimiento de la política de inventarios cíclicos.	67
Gráfico N° 7. Cumplimiento de los procesos establecidos.....	69
Gráfico N° 8. Uso eficiente de los recursos materiales	70
Gráfico N° 9. Eficiencia del recurso humano	71
Gráfico N° 10. Formatos estandarizados para las operaciones.....	73
Gráfico N° 11. Comunicación efectiva.	74
Gráfico N° 12. Cumplimiento de un plan de capacitación al personal	75
Gráfico N° 13. Estrategias de mejoramiento continuo	77
Gráfico N° 14. Evaluación de resultados	78
Gráfico N° 15. Existencia de informes de gestión.....	79
Gráfico N° 16. Existencia de indicadores de gestión.....	81

INTRODUCCIÓN

La dinámica que caracteriza los ámbitos económicos y sociales en la actualidad, obligan a las organizaciones a enfrentar cambios en forma estratégica, lo que conlleva a adoptar medidas oportunas para mantener el equilibrio entre los diversos factores que la componen, y asegurar de esta forma su permanencia en el mercado. Debido a ello, se han desarrollado diversas técnicas gerenciales y diversas áreas de conocimiento que permitan a las empresas mantener y controlar al día toda la información y la eficiencia de las operaciones que requieren realizar para conocer suficientemente cómo ha sido el desempeño de su gestión en cada período y en toda la organización.

En vista de ello, el trabajo de investigación presentado a continuación tiene el objetivo principal de proponer un plan de auditoría operacional para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A. ubicada en la ciudad de Mariara, Estado Carabobo. Es importante destacar que, entre los elementos que forman la estructura del sistema logístico de las organizaciones industriales o comerciales, el inventario es una de las funciones que actúa en el flujo de materiales, el abastecimiento y la distribución física, constituyendo una de las actividades de mayor importancia, ya que en el funcionamiento de las empresas la administración de inventario es primordial dentro de sus procesos, por lo cual existen diversos procedimientos que van a garantizar a la organización, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción y de ventas.

Además, para muchas empresas, se presenta el desafío de conocer cómo van a afrontar los riesgos derivados de las desviaciones de las normas de control interno establecidas. Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la definición de un plan de trabajo a partir de una auditoría operativa. En este sentido, la definición de estrategias está entrelazada de modo inseparable con el

proceso completo de la auditoría; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Los autores consultados en el presente estudio coinciden en que cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de auditorías en su sistema de estrategias, se expone a un desastre inevitable.

En cumplimiento cabal con los requisitos establecidos por la Universidad de Carabobo para la presentación del Trabajo de Grado, el mismo está formado por cinco capítulos, los cuales son los siguientes:

Capítulo I: El Problema, en el cual se presenta el contexto y el planteamiento del problema utilizado para la presente investigación, además de los objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II: Marco Teórico Referencial; el cual incluye lo referente a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que fundamentan el estudio y la definición de términos básicos.

Capítulo III: Marco Metodológico; éste hace mención de la utilizada por la investigación, tomando en cuenta la modalidad del proyecto factible, las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la unidad de estudio.

En el Capítulo IV se realiza el análisis y presentación de resultados, en concordancia con las técnicas e instrumentos de recolección de información seleccionados.

Capítulo V: La Propuesta; se presenta la justificación, objetivos, desarrollo y análisis de factibilidad de la propuesta, así como las recomendaciones. La investigación finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, las referencias y los anexos.

SECCIÓN I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La evolución de los mercados en conjunto con el fenómeno de la globalización que incide en empresas de todo tipo de tamaño y sector; ha provocado cambios en forma dinámica, que han vuelto significativamente más complejo y competitivo el entorno de las organizaciones actuales. Aunado a esto, el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación ha generado un gran impacto en los procesos y normativas nacionales e internacionales sobre el control de riesgos, la nueva economía y la actitud ética de los empleados. Por lo que la descentralización de las organizaciones está transformando el concepto de control interno y dando lugar a la aparición de nuevos riesgos en la actividad empresarial.

En este sentido, se han encontrado con riesgos de ámbito informáticos, tecnológicos, medioambientales, y otros en el orden sobre la calidad de los procesos de fabricación y gestión, así como también en la atención a los clientes, entre otros. Con lo cual los requisitos de profesionalidad, conocimientos, integridad y liderazgo exigidos a los auditores, son los más rigurosos de hoy en día. De esta forma, el entorno actual presenta un cúmulo de condiciones de operación que exigen a las empresas una mayor consideración de la auditoría como la herramienta principal para realizar una evaluación constante y profunda de sus operaciones internas en términos de verificar si las mismas cumplen con los objetivos para el cual se fundó el ente organizacional.

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

Dentro de ese contexto, la auditoría operacional reviste vital importancia en cualquier organización, puesto que, como lo indica Catacora (2009:41) “su aplicación supone un examen y evaluación de las operaciones de la empresa buscando determinar si estas se realizan de forma eficiente, efectiva y económica”; además, permite establecer si las políticas, métodos y procedimientos de negocios y la misión empresarial, se cumplen. En relación con sus propósitos, Puerres (2011) los define de este modo:

La Auditoría, Operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar si se tienen controles adecuados; si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia; y si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.

Este concepto permite analizar que en la auditoría operacional se debe hacer una revisión sistemática de los diferentes programas, procedimientos y controles operativos para detectar fallas en ellos, y proponer soluciones que conlleven al mejoramiento en la eficiencia de sus operaciones. El término eficiencia que se incluye en el concepto hace alusión a la capacidad que debe tener la organización para minimizar costos de los recursos económicos, técnicos y humanos con el fin de lograr satisfactoriamente los objetivos programados en el período.

Dentro de este contexto, es significativo indicar que en Venezuela, al igual que en el mundo entero, el auge empresarial es cada día más significativo, porque las organizaciones frecuentemente manejan una amplia variedad de procesos administrativos y operacionales, las cuales una vez que son llevadas a cabo resultan totalmente eficientes y efectivas para el desarrollo de las empresas. En este sentido, las empresas nacionales tratan de establecer una adecuada estructura, ya que es de gran importancia, para la organización final de divisiones y departamentos funcionales, de igual manera, la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad, y características laborales u organizativas de cada área. Todo esto, contribuye a generar una conciencia favorable y un buen medio ambiente para el funcionamiento de un control interno dentro de una organización.

En este sentido, durante mucho tiempo la auditoría como especialidad de las ciencias contables, permaneció unida a la detección y prevención del fraude y de las irregularidades, pero la evolución económica y social de las últimas décadas, así como los crecientes avances tecnológicos, han hecho que los expertos busquen nuevas designaciones, tal es el caso del término auditoría, al cual se le ha adicionado la palabra “operativa” para señalar la expansión de las actividades de examen y evaluación de ciertas áreas o funciones operativas que no están directamente relacionadas con el alcance que se da en la auditoría financiera.

Lo que se persigue o se busca con la práctica de la auditoría operacional con enfoque del Auditor Interno, es brindar una herramienta que permita a las organizaciones, identificar de una manera oportuna deficiencias y riesgos, los cuales darán bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones e informar sobre posibles obstáculos al cumplimiento operacional, logrando con ello que el ente económico sea eficiente, todo en busca de la mejora continua. De esto se desprende tres importantes niveles en los cuales participa el auditor operativo encargado de

brindar el servicio: el diagnóstico de obstáculos a la eficiencia de operación, la participación para la creación, formulación, adecuación, diseño de procedimientos y controles.

Una de esas áreas es la concerniente con el manejo de los inventarios. El inventario se refiere, según Chase, R; Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009:91) a “las existencias de todo artículo usado por una organización de cualquiera de las siguientes formas: Materias primas, artículos en proceso, artículos terminados, partes componentes y suministros. Los inventarios existen para permitirle a las empresas cumplir con los requerimientos de los clientes”. La razón principal de su existencia es la protección contra la incertidumbre de los proveedores. El inventario también permite la utilización realista y máxima de equipos y personal. Esta gestión se relaciona con la planificación y el control de inventarios.

A nivel nacional y regional, la diversidad de empresas que se encuentran, es amplia, tomando en cuenta el área o campo en el que se desempeñan y de igual forma el mercado y la necesidad de inversión en el país. Dentro de esta temática, una de las empresas que ha hecho los esfuerzos en cumplir con altos niveles de eficiencia y transparencia en su control de inventarios con éxito relativo, es Venezolana de Coberturas, C. A. localizada en la ciudad de Mariara, estado Carabobo, que surge como solución industrial para desarrollar la más importante tecnología en producción de láminas climatizadas o termo acústicas, resultado de recubrir acero laminado al frío con asfalto tratado y foil de aluminio para producir láminas aislantes del calor y del ruido.

Sin embargo, a pesar de tener como visión consolidarse en el mercado nacional dentro del segmento que produce, incrementando la satisfacción de sus clientes mediante la optimización y mejora continua de los procesos mediante la metodología

de justo a tiempo, la empresa evidencia debilidades en el manejo de sus inventarios. La filosofía del "justo a tiempo" en la empresa se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas, que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad.

A pesar de lo antes descrito, una observación inicial de la situación de la gestión de inventarios de la empresa permitió determinar que tiene constantes problemas con las condiciones de almacenaje de producto, que genera devoluciones por daños en el estado de las láminas, lo que se traduce en el incumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes y la poca satisfacción de los clientes e incide en sus niveles de servicio. Esto genera inventarios de segunda, que deben mantenerse hasta su final disposición.

Además, existe necesidad de mayor control de los inventarios, ya que se presentan inconsistencias en la información registrada en los sistemas de la empresa (inventarios teóricos) y las existencias reales. Asimismo, el Gerente de Operaciones de la empresa manifestó el interés de la organización por disminuir en forma continua los niveles de inventario, optimizando la capacidad de almacenamiento de la empresa, que permita rotación adecuada de los productos, disminuyendo considerablemente la presencia de averías por daños en los productos y mal almacenaje, así como de merma, contribuyendo al mejor uso de los recursos humanos, materiales y económicos de la organización.

Del mismo modo, las inconsistencias en los inventarios que afectan la disponibilidad y fiabilidad del teórico en los productos de mayor demanda, por lo que es necesario que el trabajo de adquisiciones y las relaciones con los proveedores

contribuya al flujo óptimo de la mercancías, en cuanto a su rotación; existen fallas en el manejo de la información, que equivale a mejorar el conocimiento de las tendencias de compras de distribuidores y clientes directos, por lo que también hay interés en implementar mecanismos de medición de la eficiencia de las operaciones a través de la implementación y evaluación de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de las actividades llevadas a cabo en la gestión de inventarios de la empresa.

Una vez descrita la situación en la unidad de investigación, es evidente que se deben fijar las estrategias, y ejecutar las decisiones que se requieran necesarias para cada momento, teniendo presente el fin para el cual están dispuestas. Por tal motivo es necesario un cambio fundamental en la estructura y manejo operacional en la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A., aplicando una Auditoria Operacional, la cual analizará las operaciones actuales del Departamento de Almacén e Inventarios, evaluando sus controles internos, y proporcionándoles las herramientas necesarias para que alcancen sus objetivos.

De no llevarse a cabo una evaluación de la eficiencia de los procesos internos asociados a la gestión de inventarios, la empresa correría el riesgo de enfrentar el mercado sin las prácticas gerenciales adecuadas, atendiendo al cumplimiento de prácticas convencionales que no respondan a un plan de trabajo articulado, adaptado a la situación en que se desenvuelven los procesos operativos vinculados con el inventario y abastecimiento de empresas manufactureras en Venezuela.

Formulación del Problema

En vista de ello, para orientar la investigación, cuyo propósito es ofrecer a la empresa Venezolana de Coberturas, C. A., herramientas de auditoría operacional para

el mejoramiento de su gestión de inventarios, se debe dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles elementos han de considerarse para crear un plan de auditoría operacional a la gestión de inventarios de la empresa para optimizar las operaciones en la empresa caso de estudio?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de auditoría operacional para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A. ubicada en la ciudad de Mariara, estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Describir la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa caso de estudio.

Determinar el nivel de desempeño de los mecanismos de control interno y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización.

Elaborar un plan de auditoría operacional para evaluar los niveles de eficacia y eficiencia en la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Justificación de la Investigación

Las organizaciones cada vez más se preocupan por crear mejores herramientas organizacionales para incrementar los niveles de calidad y seguridad de sus procesos internos, debido a que de éste va a depender la realización de las metas y objetivos

empresariales con éxito. Por ello, la realización de esta investigación permitirá describir los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización objeto de estudio, para elaborar un modelo de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios de la empresa, ya que se encontró la necesidad de crear mecanismos efectivos y así obtener mejores resultados en el desempeño y eficiencia de las actividades llevadas a cabo en la gestión objeto de estudio.

En cuanto a la relevancia del tema a investigar, para comprender la importancia de la Auditoría Operacional como herramienta de gestión, es necesario mencionar una serie de aspectos que justifican su existencia y que permiten detectar el porqué de esta importante rama de la Auditoría, entre los que se pueden mencionar: El desarrollo de los negocios que plantea nuevos problemas en procura de salvaguardar e incrementar los recursos económicos y humanos comprometidos en el objeto social del negocio. Los adelantos técnicos y administrativos que permiten sustituir el manejo empírico de los negocios por nuevas y complejas técnicas de administración científica usando para ello medios técnicamente desarrollados. Las exigencias del consumidor que requieren de una mejor calidad de los productos elaborados y los servicios que ofrece la organización, con lo se incrementa la necesidad de incrementar la productividad y buscar mayor eficiencia con el objeto de hacer frente a la competencia. La necesidad de implementar buenos controles que permitan el logro de mejores resultados.

Todos estos aspectos hacen que el trabajo de la Auditoría se vuelva cada vez más complejo exigiendo a la vez, a quien sea el encargado de velar por la buena gestión en la empresa, la búsqueda de nuevos métodos de evaluación con el propósito de hacer su trabajo más atractivo para el empresario. De esta forma, la Auditoría Operacional surge pues como una necesidad del Auditor Interno al tratar de ponerse al servicio de

la empresa, procurando evaluar si se tienen controles adecuados y si estos permiten ejecutar el trabajo eficientemente.

Asimismo, con la Auditoría Operacional han nacido nuevas áreas de actividades como una especialización y forma de análisis de riesgos que sin duda ayudarán a la dirección de las empresas a un mejor conocimiento de los mismos y a orientar la toma de decisiones para minimizarlos. Sin duda, áreas como la auditoría medioambiental e informática, la calidad y las nuevas tecnologías, así como también, la gestión del conocimiento, de los nuevos riesgos y del negocio no son más que especializaciones de evaluación interna, las cuales suponen nuevos retos y obligan a los auditores internos a adquirir una preparación acorde a dichas exigencias, y poder lograr asegurar las direcciones de las organizaciones que puedan llevarlas a cabo.

Por ende la presente investigación establecerá una propuesta para la evaluación, seguimiento y control de las diferentes funciones realizadas en la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A, considerando la importancia que tiene para sus procesos y que podría mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes internos y externos, así como aportar a la gerencia de la misma, las estrategias o técnicas necesarias que le permitirán evaluar sus operaciones y dar respuestas oportunas a las desviaciones observadas. Por lo tanto, el aporte realizado a ésta empresa, puede ser tomado como modelo a seguir por entidades, que se encuentren afectadas por la misma situación. De igual manera, dicho trabajo ampliará los conocimientos para futuras investigaciones en el área de Auditoría Operacional, y más específicamente en los casos de estudios sobre el área de inventarios en empresas manufactureras.

SECCIÓN II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico Referencial, de acuerdo con Arias, F. (2006:106) “es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. Por lo tanto, desarrollar un marco teórico implica que el investigador seleccione las teorías que sustenten su investigación, a partir de las cuales se definen los eventos del estudio. En este sentido, su función es brindar coherencia documental y veracidad a la investigación, y se estructura, para esta investigación, en: antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, según Tamayo y Tamayo (2007:72), consisten en “la recolección de indagaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros. Sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad”. Esta revisión contribuye a mantener cierto nivel de originalidad en el estudio, a estructurar más formalmente la investigación y seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea central del estudio.

Estívariz, E. (2014), llevó a cabo un Trabajo Especial de Grado titulado **“Modelo de auditoría operacional a la gestión de inventarios de la empresa 3M Venezuela, C. A.”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la

Universidad de Carabobo. El estudio surge de la necesidad de un mayor control de los inventarios, ya que se presentan inconsistencias en la información registrada en los sistemas de la empresa (inventarios teóricos) y las existencias reales; además es necesario de establecer pautas y procedimientos administrativos para lograr definir las líneas y grado de responsabilidad en cuanto a la pérdida de la mercancía en la empresa.

Las conclusiones del trabajo referido estuvieron orientadas a elaborar una auditoría operacional que condujeran a la empresa 3M Venezuela C. A., en el mejoramiento de sus procesos de inventario a través de la asociación de los siguientes factores: el diagnóstico de los elementos que conforman el proceso de logística de la empresa seleccionada para el estudio; la definición de los elementos que componen la cadena de suministro de la empresa, y la evaluación de los efectos que tiene sobre los objetivos organizacionales y financieros de la empresa la definición y aplicación de los lineamientos en las áreas de logística e inventarios.

El aporte de este antecedente con la presente investigación, se centra en el análisis de modelos teóricos asociados, tales como auditoría operativa, estructuras organizacionales y gestión de inventarios como aporte para redimensionar la gestión la organización, objeto de estudio, lo cual repercutirá de manera particularmente ventajosa en las metas financieras y del capital humano de la organización; además de facilitar la proyección y puesta en práctica de planes de crecimiento a mediano y largo plazo, la reducción costos y la eliminación de los reprocesos asociados al inventario.

González L. y Méndez, J. (2013), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Lineamientos para la aplicación de la Auditoría Operacional como Instrumento para Mejorar la Gestión en la Empresa Consultores Tributarios Rojas &**

Asociados, presentado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez (UJAP). La metodología que se llevó a cabo fue factible de naturaleza descriptiva y con diseño de campo, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos el cuestionario, aplicado a una muestra censal de cinco (5) trabajadores del área de auditoría. Los autores proponen lineamientos para la aplicación de la auditoría operacional como instrumento que mejore la gestión de la empresa, mediante tres fases metodológicas; primero diagnosticando su gestión interna, segundo identificando los elementos que intervienen en una efectiva auditoría operacional y, en la tercera y última fase, realizan la propuesta a través de lineamientos necesarios para la aplicación de la auditoría operacional como instrumento que mejore la gestión de la empresa.

La relación de este antecedente con la presente investigación se evidencia en el establecimiento de las pautas y procedimientos administrativo para lograr definir los lineamientos, funciones y responsabilidades a la organización. Además, esta investigación aporta información relacionada con la distribución de las actividades entre el personal que participa en la gestión de inventarios.

Uzcátegui, N. (2012), en su Trabajo Especial de Grado titulado, **Plan de acción para el mejoramiento del sistema de control de inventario de la Farmacia Santa Mónica, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo**, presentado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública ante la Universidad de Carabobo. El estudio surge debido a que la empresa se encontraba con una serie de problemas que afectaban directamente la entrada y salida de los fármacos, teniendo como consecuencias desfavorables en cuanto al stock, la pérdida de productos, por lo que su objetivo general fue diseñar un plan de acción para el mejoramiento del sistema de control de inventario de la Farmacia Santa Mónica, C. A., ubicada en Valencia.

La metodología empleada se corresponde a la modalidad de proyecto factible apoyado una investigación de campo, utilizando como técnicas de recolección de datos de tipo descriptivo y observación directa como fuentes primarias. Los resultados indicaron que se debe asegurar que la organización cuente con un sistema de inventario que esté bien controlado el cual permita hacer frente a grandes cantidades de demanda que se encuentre en el mercado, teniendo la empresa la flexibilidad en la programación de los cambios de mercancía y la pérdida de los mismos. El autor concluye que para el mejor control de los inventarios deben realizarse nuevas metodologías y procesos a nivel de sistemas, y recomienda a la empresa la implementación de los mismos.

La vinculación del estudio radica en la importancia que se le otorga al control de inventarios, para lo cual la empresa debe contar con una información que refleje fielmente sus operaciones, ya sean de compraventa o de producción. Así se podrán fijar y alcanzar unos objetivos realistas y optimizados, por lo que su rendimiento será mayor. Debido a lo antes señalado, el aporte de esta investigación, fue establecer pautas y procedimientos administrativos para lograr definir las líneas y grado de responsabilidad en cuanto a la pérdida de la mercancía en la empresa. Además, esta investigación aporta información relacionada con la distribución de las actividades.

Bases Teóricas

Auditoría

La auditoría es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de una organización. Del mismo modo, es una revisión metódica, periódica e intelectual de los registros, tareas y resultados de la empresa, con el fin de

diagnosticar el comportamiento global en el desarrollo de sus actividades y operaciones. Santillana, M. (2008) describe un concepto universal de auditoría de este modo:

En su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta sea confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo el máximo aprovechamiento de los recursos. (p. 15)

De este modo, es el examen con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras de la información financiera, operativa y administrativa generada por la empresa que permite emitir una opinión sobre la razonabilidad y confiabilidad de los estados financieros. Resumiendo la información expuesta por Santillana (Ob. Cit.), sus objetivos generales son:

Realizar una revisión independiente de las actividades de una institución, a fin de emitir un dictamen profesional sobre la razonabilidad de sus operaciones y resultados; hacer una revisión especializada, del aspecto contable, financiero y operacional de una empresa; evaluar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y lineamientos que regulan la actuación de los empleados y funcionarios de una institución y dictaminar de manera profesional e independiente sobre los resultados obtenidos por una empresa y sus áreas (p. 18).

Auditoría Operacional

La auditoría operacional es definida por los autores Heinz, W. y Koontz, H. (2003:159) como “el servicio que presta el contador público y auditor cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones

para incrementar la eficiencia operativa de la entidad”. Asimismo, Holmes, A. (2005:35) indica que la auditoría operacional persigue “determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones que corrijan deficiencias, o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia. Contribuir al logro de la prosperidad.

Se dice que el objetivo de la auditoría operacional se cumple cuando el auditor presenta una serie de recomendaciones las cuales están estrechamente relacionadas con los objetivos primarios de la operación, enfocadas a incrementar los esfuerzos que realizan las áreas productivas. De esto se desprende tres importantes niveles en los cuales participa el auditor operativo encargado de brindar el servicio, según lo indicado por Estupiñán, R. (2004): La emisión de opiniones y sugerencias sobre el estado actual de la operación evaluada (diagnóstico de obstáculos a la eficiencia de operación); la participación para la creación, formulación, adecuación, diseño de procedimientos y controles; en la implantación de los cambios de innovaciones (implantación de sistemas).

En este sentido, se hace mención que en la práctica de la auditoría operacional el contador se circunscribirá al primer punto (la emisión de opiniones y sugerencias sobre el estado actual de la operación), ya que la participación en los demás le corresponde primordialmente a la administración. El objetivo se cumple cuando el auditor presenta recomendaciones que tienen a incrementar la eficiencia en las entidades en la cual se practica la auditoría. Cantú, G. (2008:23) indica al respecto que “Sin importar si se trata de un área operativa, financiera o administrativa, ya que la labor que se desempeña toma en consideración tanto factores internos como externos (generados fuera de organización ejemplo: reglamentos, servicio al cliente, condiciones de entrega)”.

Asimismo, la auditoría operacional se dirige hacia la evolución del flujo operativo en un área, sección, sucursal o división funcional con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa. Respecto a su importancia, Sánchez, G. (2003) explica:

La auditoría operacional empieza a tomar más fuerza para las organizaciones que contratan los servicios, ya que se generan ahorros, crean valor y están siempre en busca de áreas susceptibles de mejora. Al difundir la auditoría operacional como herramienta de toma de decisiones de negocio, genera oportunidad de crecimiento, con más penetración dentro de las áreas operativas, esto compromete y obliga en mayor instancia como auditores operativos a tomar una actitud de involucración en la vida misma, supervivencia y desarrollo constante de la entidad a la que presta sus servicios (p. 16).

De esta cita se puede concluir que el Auditor, a través del trabajo de la auditoría operacional, proporciona su experiencia adquirida a través de su trayectoria laboral, combina su acción con las de aquellas personas que conocen la operación de manera completa. Debido a ello, y para ofrecer y proporcionar el máximo provecho se deberán elaborar estrategias competitivas de manera que se obtengan los mejores resultados. La administración de la compañía al desconocer las causas de ineficiencia en la operación, necesita algún tipo de sistema o alarma que alerte oportunamente sobre problemas potenciales que pueden repercutir de una manera negativa en los resultados o que ya afecta la eficiencia en la operación.

Metodología de la auditoría operacional. La metodología utilizada en el desarrollo del trabajo de auditoría operacional es sumamente flexible, ya que permite manejar diferentes recursos como: normas, técnicas y procedimientos de auditoría que se desarrollan a lo largo del trabajo. A partir de la clasificación ofrecida por

Obieta, S. y Castillo, J. (2005), estos autores indican que las técnicas de auditoría operacional aplicables las mismas que se aplican a la auditoría de estados financieros. En forma resumida, estas técnicas comprenden la aplicación de las siguientes etapas (Ver Cuadro 1):

Cuadro 1.
Etapas de la Auditoría Operacional

Etapas	Descripción
Estudio general	Apreciación que el auditor hace del perfil de la empresa, de su estructura administrativa y operativa, de los elementos principales de los métodos y sistemas de control establecidos para el buen desarrollo de las operaciones.
Análisis	Ya sea análisis de flujo, de movimientos de operaciones, análisis de puestos, de tiempos de desarrollo, de operaciones, de inventarios.
Inspección	Examen físico de los bienes o documentos que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales de la empresa.
Confirmación	Por ejemplo que los envíos de mercancías a los clientes se realicen en las condiciones estipuladas en los convenios o pedidos hechos por ellos.
Investigación	Consiste en la obtención de información de parte de funcionarios y empleados de la propia empresa.
Declaraciones o certificaciones	Es la ratificación por escrito de parte de los funcionarios de la empresa de lo obtenido en la investigación.
Cálculo	Consiste en evaluar, revisar y cerciorarse de los saldos, cantidades y demás operaciones aritméticas de inventarios o tiempos de ejecución de operaciones.
Cuestionarios operativos	Son una valiosa e indispensable herramienta para la ejecución de auditoría operacional. Estos cuestionarios están basados en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones.

Fuente: Obieta, S. y Castillo, J. (2005)

De esta forma, para satisfacer la necesidad de asegurar un servicio sobre bases mínimas de calidad, y estandarizarlo mediante la exigencia de cumplir con determinados procedimientos, se acuerda establecer principios mínimos fundamentales que puedan definirse en términos generales, a los cuales se les llama normas de auditoría. En resumen, la normalización de una actividad establece un conjunto de formalidades y características fundamentales que forman la identidad de dicha disciplina y constituyen los requisitos de calidad que rigen la actividad del auditor, el desarrollo del trabajo, las conclusiones y recomendaciones que deben comunicarse a las personas u organismos respectivos.

Inventarios

Para hacer una definición de los inventarios y su importancia, Chase R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009:203) expresan que éstos “son todos los bienes tangibles propiedad de la entidad, disponibles para la venta y/o para usarse en la producción de bienes y servicios“. Igualmente, los inventarios son aquellos materiales o bienes ociosos que la organización conserva para su uso en algún momento, por lo tanto como ejemplo de inventarios en una empresa se pueden citar las materias primas con las que se elaboran los productos que se venden, los suministros que sirven para dar mantenimiento a las líneas de producción y a las instalaciones, los materiales de empaque, los repuestos que se almacenan para dar mantenimiento a la maquinaria y al equipo, la mercancía que se tiene para la venta en una distribuidora.

En este sentido, la función principal de los inventarios en una empresa, es la de ayudar a que la misma opere sin interrupciones, que la producción de los bienes y/o prestación de servicios que vende se realice de manera fluida.

En los últimos años, tanto las empresas comerciales como las industriales, conceden mayor atención cada día a los inventarios, un estado que obedece a métodos más adelantados de exposición y a la aplicación de diversos procedimientos para evaluar el costo de las ventas y fijar precios a los inventarios con objeto de asignar utilidades líquidas con mayor exactitud a su período fiscal más apropiado.

Gestión de Inventarios

Basado en lo referido en los párrafos anteriores, el inventario se refiere por definición a las existencias de todo artículo o recurso usado por una organización de cualquiera de las siguientes formas: Materias primas, artículos en proceso, artículos terminados, partes componentes y suministros. Los inventarios existen para permitirle a las empresas cumplir con los requerimientos de los clientes. También existen usualmente para suavizar el flujo de bienes en el proceso de producción, especialmente hacia los centros de trabajo dependientes. La razón principal de su existencia es la protección contra la incertidumbre de los proveedores. El inventario también permite la utilización realista y máxima de equipos y personal. Del mismo modo, la gestión de inventarios se relaciona con la planificación y el control de inventarios. Guzmán, R. (2008), explica que la planificación de inventarios busca responder dos preguntas básicas:

¿Cuándo hacer los pedidos? - Esta pregunta se relaciona con el concepto de momento de pedidos. Este es un sistema en el que todo material utilizado regularmente se reordena cuando su nivel de inventario baja de cierto nivel. El nivel usualmente es una función del plazo de entregas, la demanda diaria, y las existencias de seguridad. **¿Cuánto ordenar?** - la cantidad que se pide es determinada por la cantidad económica a ordenar. (p. 22)

Para ello, el autor presenta dos sistemas básicos de planificación de inventarios el modelo de cantidad de orden fijo, y el modelo de período de tiempo fijo. La política de inventarios de las empresas que emplean el modelo de cantidad de orden fija es pedir una cantidad estándar cuando se alcanza el punto de reaprovisionamiento sin importar cuando éste ocurre. El pedido es accionado por el evento y depende de la demanda de los artículos. Este modelo es aplicable a: artículos costosos y artículos importantes/críticos.

En lo que respecta a su importancia, la función principal de la gestión de inventarios es determinar la cantidad suficiente y tipo de los insumos, productos en proceso y terminados o acabados para satisfacer la demanda del producto, facilitando las operaciones de producción y venta y minimizando los costos al mantenerlos en un nivel óptimo. Según Guzmán (Ob. Cit.), su importancia radica en los siguientes aspectos:

Optimización de los tiempos. La producción y la entrega por lo general no ocurren de manera instantánea, por lo que se debe contar con existencias del producto a las que se pueda recurrir oportunamente y que la venta real no espere hasta la culminación del proceso de producción.

Mantenimiento del nivel competitivo. La demanda de los consumidores debe ser satisfecha de manera rápida y completa para evitar que el comprador recurra a la competencia, por lo que no sólo debe contar con un inventario suficiente para satisfacer la demanda del mercado, sino que, además, se debe considerar una cantidad adicional (inventario de seguridad) para las solicitudes inesperadas.

Protección contra aumentos de precios y escasez de materia prima. Cuando se prevé un aumento significativo en los precios de las materias primas básicas, se tiene que almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el momento. De la misma forma, si se prevé escasez de materias primas necesarias para la operación, es indispensable contar con una reserva para continuar regularmente con las operaciones de producción (p. 94).

Definición de Términos Básicos

Auditoría de Gestión Financiera: Instrumento metodológico para examinar y evaluar las actividades financieras realizadas, en un sector, entidad, programa, proyecto u operación para, dentro del marco legal, determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto y, por conducto de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos.

Calidad: Herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. Es el conjunto de propiedades de un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades.

Economía: Utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida.

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Eficiencia: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado, es el requisito para aprovechar mejor los recursos en el menor tiempo posible.

Evidencia Suficiente: Evidencia objetiva y convincente obtenida a través de las pruebas de control y/o de los procedimientos propios de la auditoría, para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

Foil: Láminas de aluminio que pueden ser de una cara, doble cara o doble cara bituminizado, son empleadas en la industria de la construcción por ser una excelente

barrera de vapor y de radiación solar, y aislante térmicos contra los rayos ultravioleta, para instalaciones domésticas e industriales, bajo los techos y tejados.

Formato: El formato es el conjunto de las características técnicas y de presentación de un texto, objeto o documento en distintos ámbitos, tanto reales como virtuales. Igualmente, se le llama formato a la colección de aspectos de forma y apariencia que se emplean para distinguir a una entidad de otra.

Método Justo a Tiempo: Es un sistema de organización de la producción que permite reducir el costo de la gestión y por pérdidas en almacenes debido a acciones innecesarias. De esta forma, no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales.

SECCIÓN III

MARCO METODOLÓGICO

En el campo de la investigación, la metodología es el área de la ciencia que se encarga de estudiar los métodos generales que se cumplen para alcanzar el conocimiento; para el caso de una investigación, consiste en la definición y aplicación de los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos trazados. De esta forma, Hurtado, J. (2008:97) explica que “ésta incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio”.

Del mismo modo, la autora referida agrega que cuando se inicia el capítulo correspondiente a la descripción de la metodología a aplicar, lo primero que se encuentra el investigador es la definición del tipo de investigación que desea realizar. La escogencia del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En líneas generales, determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación consiste en la definición de la profundidad de la investigación que se propone. Dentro de esta temática, Arias, F. (2006:19) explica que “el tipo o nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa”. Basado en esta cita, el nivel de esta investigación es el descriptivo. En el planteamiento hecho por Arias, F. (Ob. Cit.), el autor explica lo siguiente:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubicarán en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24).

Po tanto, desde el nivel conceptual, esta investigación se define como descriptiva debido a que se realizará un análisis sistemático de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad de proponer un plan de auditoría operacional para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A. ubicada en la ciudad de Mariara, estado Carabobo, mediante la aplicación de un plan de acción, producto de la descripción e interpretación de sus componentes, comprensión de su naturaleza y factores constituyentes, explicación de sus causas y efectos, haciendo uso para ello de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Por otra parte, desde el nivel comprensivo, el tipo de investigación se enmarcará bajo la modalidad de investigación proyectiva o proyecto factible, definido, según Hurtado, J. (Ob. Cit.) como:

La elaboración de una propuesta, un plan un programa o un modelo, como solución a un problema o una necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social o de una institución, o de una región geográfica, o de un área particular de conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo (p. 114).

Es decir, la investigación proyectiva se ocupa de predecir cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. A partir del estudio descriptivo se diagnostican necesidades y se define el evento o situación a modificar.

En tal sentido, se considera que el estudio es de carácter proyectivo, porque a través de su desarrollo se logrará una propuesta viable para solucionar un problema, mediante el diseño de una herramienta contable que permita evaluar el flujo operativo de la gestión de inventarios con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa de la organización seleccionada como unidad de estudio de la investigación.

Diseño de la Investigación

En atención al problema planteado, en su diseño esta investigación va a ser de tipo mixto, es decir, la combinación de una investigación de campo sustentada en una investigación documental. En este sentido, Arias, F. (Ob. Cit.) define la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variable alguna” (p. 31). Esto quiere decir que el investigador se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Esto se justifica en el hecho de que a través de la investigación de campo se obtendrá información directamente en las personas que participan en la gestión de inventarios de la empresa, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de los procesos que llevan a cabo, para luego identificar las áreas críticas y los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión referida. Se sustentará además en una investigación documental, ya que empleará datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas, con los cuales se elabora el marco teórico.

Para tal fin, Tamayo y Tamayo (2007:78), denomina investigación documental a “una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis

de diferentes fenómenos (de orden históricos, psicológicos, sociológicos), que utiliza técnicas muy precisas, de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información”. En lo referente a la definición anterior se puede decir que la investigación documental es parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades, usando para ello diferentes tipos de documentos y además sirvan de sustento para la construcción de las variables y sus indicadores.

Unidades de Estudio

Para Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2009:271), las unidades de estudio o de análisis, son “los elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información”. Dentro de este contexto, población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Sabino, C. (2006:21) indica que “estos datos deben estar definidos en unidades, en contenido y extensión”. Tamayo y Tamayo, M. (Ob. Cit.) explica que: “La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno” (p. 176), y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de ciertas cantidades que participen de una determinada característica.

En tal sentido, la población objeto de estudio estuvo conformada por el personal vinculado directamente con la investigación, y al tratarse de un estudio sobre la gestión de inventarios, se incluirá a todo el personal que labora en la empresa relacionados con el área de Almacén e Inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A las cuales son un total de nueve (9) personas (Ver Cuadro 2).

asimismo, por tratarse de una población finita y relativamente pequeña, no será necesario aplicar ningún tipo de muestreo, por lo que será igual a la población o censo solapado, es decir, nueve (9) personas, quienes pueden ofrecer información confiable, segura u oportuna respecto al tema de investigación.

Cuadro 2.
Distribución de la Población.

Cargo	Número de personas
Gerente de Materiales	1
Gerente de Planeación de Inventarios	1
Jefe de Operaciones	1
Analistas de Inventario	2
Analistas de Almacén y Distribución	2
Analistas de Planeación de Inventarios	2
Total:	9

Fuente: Venezolana de Coberturas, C. A. (2015)

Muestra

Por su parte, se llama muestra a una parte de la población a estudiar, la cual sirve para representarla. Ramírez, T. (2005:41) explica que “una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población”. Por tanto, el muestreo consiste en tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación (Ver Cuadro Técnico Metodológico, Cuadro 5), fue necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitan

obtenerlos de la realidad. Sabino, C. (Ob. Cit.) define la técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). En el presente estudio las técnicas a utilizar serán la observación directa y la encuesta.

Dentro de este contexto, Arias, F. (Ob. Cit.), define la observación directa como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69). El tipo de observación empleada en esta investigación corresponderá con la observación simple o no participante, que es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral, sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio. Con esta técnica se efectuó una descripción de la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa caso de estudio.

Por otra parte, Tamayo y Tamayo, M. (Ob. Cit.), define la encuesta como: “una técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan unidades y en personas de un colectivo determinado, para lo cual hace uso de cuestionario u otro tipo de instrumento”. Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias, con lo cual se determinará el nivel de desempeño de los mecanismos de control interno y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para Sabino, C. (Ob. Cit.), el instrumento de recolección de datos “es en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 43) Por consiguiente, el instrumento

expresa todo lo específico de manera empírica del tema objeto de estudio, pues sintetiza a través de la técnica de recolección, el diseño concreto escogido para el trabajo. En el presente estudio los instrumentos a utilizar serán la guía de observación y el cuestionario.

Para la aplicación de la técnica de la observación directa, el instrumento correspondiente será la guía de observación. También denominada lista de control, Arias, F. (Ob. Cit.) la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p. 32). Se estructurará en tres (3) columnas: en la columna izquierda se mencionan los elementos o conductas que se pretender observar; la columna central dispone de un espacio para marcar en el supuesto que sea positiva la presencia del aspecto; y en la columna derecha se utiliza el espacio para indicar si el elemento o conducta no está presente.

En concordancia con la técnica de la encuesta, el instrumento seleccionado fue el cuestionario. Arias, F. (Ob. Cit.) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. También se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador. El tipo de cuestionario aplicado será de preguntas cerradas politómicas (respuestas con escala de Likert).

Cuadro 3.
Cuadro Técnico Metodológico Operacionalización de las variables

Objetivo general: Proponer un plan de auditoría operacional para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A. ubicada en la ciudad de Mariara, estado Carabobo.					Técnicas: Observación Directa	
					Instrumentos: Guía de Observación	
					Fuentes: Departamentos de Almacén e Inventarios de la empresa	
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Dimensiones	Indicadores	Ítems
		Conceptual	Operacional			
Describir la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa caso de estudio.	Gestión de inventarios.	Manejo de los recursos estructurales, materiales, financieros y humanos de la empresa para garantizar el mejor uso de los inventarios y el logro de los objetivos organizacionales vinculados a éste	Estrategia y objetivos logísticos	Operativa	Misión y visión	1,2
					Alineación	3
					Objetivos	4
					Estrategias	5,6,7
					Indicadores	8
					Sistemas y políticas	9,10
					Aplicación de técnicas de inventarios	11
					Uso de tecnologías de información	12 a 14
					Documentación	
					Planeación de los inventarios	15 a 17
					Planeación de los recursos	18 a 20
					Organización física	21 a 24
	Condiciones de almacenamiento	25 a 26				
	Gestión del personal	27 a 29				
	Auditoría operacional	30				
	Inventarios físicos	31 a 33				
	Indicadores de gestión	34 a 37				

Fuente: Arancibia E. Rangel A. y Zambrano J. (2015)

Cuadro 3. (Cont.)

Objetivo general: Proponer un plan de auditoría operacional para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A. ubicada en la ciudad de Mariara, estado Carabobo.				Técnicas: Entrevista		
				Instrumentos: Guión d entrevista		
				Fuentes: Gerente de Talento Humano de la empresa y resultado de los instrumentos		
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Dimensiones	Indicadores	
		Conceptual	Operacional			
Determinar el nivel de desempeño de los mecanismos de control interno y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización	Gestión de Inventarios y Mecanismos de control interno y seguimiento	Definición de los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión de inventarios con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa	Cumplimiento de políticas y estándares	Operativa	Normas y procedimientos	1
			Control interno		Entrenamiento	2
					Supervisión	3
					Control de las existencias	4
			Gestión de los recursos		Confiabilidad de la información	5
					Inventarios cíclicos	6
					Cumplimiento de los procesos	7
					Manejo de los recursos	8
			Gestión del conocimiento		Eficiencia del recurso humano	9
					Formatos	10
					Comunicación corporativa	11
					Plan de capacitación al personal	12
			Mejoramiento continuo		Planes de mejora continua	13
					Evaluación de procesos	14
			Medición de resultados		Informes de gestión	15
					Indicadores de desempeño	16

Fuente: Arancibia E. Rangel A. y Zambrano J. (2015)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de la técnica seleccionada. Dichos resultados se van a presentar a través del diseño de cuadros y gráficos que permitan una visión más precisa del análisis. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente por el autor de este Trabajo Especial de Grado va a permitir obtener resultados específicos que van a ser analizados, interpretados y confrontados con la información manejada en el marco documental con el fin de llegar a presentar las conclusiones y recomendaciones. Por lo tanto, el propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos acordes según la metodología de la investigación.

Diagnóstico de la situación actual del proceso de almacenaje realizado en el almacén de productos terminados de la empresa, para determinar sus oportunidades de mejora.

El primer instrumento diseñado, la guía de observación, sirvió para la definición de las características que tiene la empresa en lo relacionado a la gestión, control y medición de su gestión de almacén para detectar sus oportunidades de mejora. De esta forma, y a partir de la evaluación de los hallazgos relacionados con el proceso de almacenamiento de la organización y sus variables (estrategia y objetivos logísticos, herramientas gerenciales, planificación, gestión operativa y verificación de la eficiencia), se realiza el siguiente diagnóstico:

Cuadro 4. Resultados de la observación relacionada con la estrategia y objetivos logísticos.

DIMENSIÓN I: ESTRATEGIA Y OBJETIVOS LOGÍSTICOS DE LA GESTIÓN DE ALMACÉN			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
1	Definición de una visión para la gestión de inventarios de la empresa.		x
2	Definición de una misión para la gestión de inventarios de la empresa.		x
3	Alineación con el perfil estratégico de la organización.		x
4	Definición de objetivos para la gestión de inventarios a mediano plazo.	x	
5	Existencia de estrategias para la planeación de la de inventarios de materias primas.		x
6	Alineación entre los objetivos y las estrategias.	x	
7	Divulgación formal de las estrategias de la gestión de inventario al personal en forma escrita.		x
8	Existencia de indicadores de gestión relacionados con cada objetivo de la gestión de inventarios.	x	

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

La observación realizada en el área de inventarios de la empresa permitió evidenciar la existencia de estrategias para la planeación de materiales, la cual es realizada en conjunto entre los gerentes de línea de producto, el gerente de Almacén y el gerente de Planeación de Inventario; se observó además que se comunica la estrategia entre los miembros del equipo y se hace una revisión de las estrategias en intervalos planificados, mediante reuniones semanales de planificación de las compras.

Sin embargo, la gestión de inventario carecía para el momento de la investigación de una misión y visión propias que le diera su perfil estratégico, lo que

le impide determinar si existe alineación con la misión y visión generales de la organización. Tampoco se han definido objetivos para la gestión de inventarios a mediano y largo plazo, por lo que no se pudo evidenciar si existe alineación de objetivos y estrategias, y por lo tanto no existen objetivos medibles consecuentes con las estrategias. En resumen, se determinó que a pesar que existen estrategias y objetivos básicos de la planeación de materiales para los procesos logísticos de compras, no se cumple el resto de actividades, lo cual se nota en hechos como que se carece de alineación de objetivos y estrategias, no existe comunicación de la estrategia hacia los trabajadores; tampoco existen objetivos medibles consecuentes con las estrategias ni se hace una revisión periódica de las metas.

Cuadro 5. Resultados de la observación relacionada con las herramientas gerenciales.

DIMENSIÓN II: HERRAMIENTAS GERENCIALES Y OPERATIVAS			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
9	Sistemas automáticos de codificación.	x	
10	Políticas formales para la asignación de códigos de ítems en el inventario.	x	
11	Sistemas de reposición de inventario.	x	
12	Tecnología de información para el procesamiento de órdenes de almacén.	x	
13	Tecnología de información para el intercambio electrónico de datos con los proveedores logísticos.	x	
14	Tecnología de información para el cambio de status de los productos.	x	

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

En cuanto al uso de herramientas tecnológicas para el gestionar el inventario, se encontró una relación favorable en relación a la aplicación de las técnicas más

eficaces para el control de las existencias, debido a que se evidenció la presencia de todos los elementos indicados en la lista de cotejo, y en líneas generales, existen sistemas y tecnologías para el control de operaciones en los procesos del almacén, las compras y suministros, y la facturación a los clientes. En este sentido existen en la empresa sistemas automáticos para la codificación de los artículos, el cual tiene como principio la sana práctica de respetar la codificación original del proveedor.

Asimismo, se evidencia que la empresa cuenta con tecnología de información para el procesamiento de órdenes de compra y de las operaciones de entrada, salida y movimientos internos de los productos. Igualmente, se evidencia tecnología de información para el cambio de status de los productos (los cuales son producto terminado, producto en proceso, materias primas, productos por vencer, productos en cuarentena y productos rechazados).

Cuadro 6. Resultados de la observación relacionada con la planificación del almacén.

DIMENSIÓN III: PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE ALMACENES			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
15	Métodos definidos para la planeación de la recepción en el Almacén.	x	
16	Métodos definidos para la planeación de los despachos en el Almacén.	x	
17	Sistema de almacenamiento de los materiales.	x	
18	Revisión y control de los niveles de obsolescencia de los materiales.	x	
19	Formatos para cada una de las transacciones en el almacén.	x	
20	Planificación de la logística inversa para la destrucción de producto descartado.		x

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

En los aspectos vinculados con la planeación de los inventarios, se evidenció que existen métodos definidos para la planeación de la recepción en el almacén, métodos definidos para la planeación de los despachos en el almacén, hay un sistema de almacenamiento de los materiales, se realiza una revisión y control de los niveles de obsolescencia de los materiales con ayuda del sistema operativo; existen formatos y controles de las transacciones.

Cuadro 7. Resultados de la observación relacionada con la gestión operativa del almacén.

DIMENSIÓN IV: GESTIÓN OPERATIVA DEL ALMACÉN			
	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
21	Organización planificada (Lay Out) y distribución física de las áreas en el almacén.	x	
22	Los productos están almacenados siguiendo algún criterio estandarizado (línea, tipo, código).	x	
23	Existe una política de inventario para el despacho de los productos.	x	
24	Definición de un proceso para la devolución de los productos.		x
25	Definición de métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén.	x	
26	Plan de mantenimiento preventivo de los equipos de carga y demás equipos de trabajo del almacén.	x	
27	Estructura organizacional definida para la gestión de inventarios.	x	
28	Asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios.	x	
29	Asignación de responsabilidades al personal operativo vinculado con la gestión de almacenamiento y distribución.		x

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

En esta categoría se logró evidenciar una organización planificada (con planos del almacén o *lay out*) y distribución física de las áreas en el almacén, el cual consta de cuatro galpones, dos para producto terminados, uno para materia prima y procesamiento de materiales y uno para productos en cuarentena, y material en rechazo. Igualmente, los productos están almacenados siguiendo algún criterio estandarizado, el cual es por línea de producto y características físicas.

Del mismo modo, se evidenció que no existe un proceso para la devolución de los productos, si se evidencia la definición de métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén y un plan de mantenimiento preventivo de los equipos de carga y demás equipos de trabajo del almacén. Sin embargo, no existe una estructura organizacional definida para la gestión de inventarios, que involucra a tres área de la empresa (Almacén, Compras y Finanzas); no hay una asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios ni hay asignación de responsabilidades al personal operativo vinculado con la gestión de almacenamiento.

Cuadro 8. Resultados de la observación relacionada con la verificación de la eficiencia de las operaciones de almacén.

DIMENSIÓN V: VERIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE ALMACÉN			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
30	Elaboración de auditorías operacionales para verificar la estandarización y el cumplimiento de los procesos vinculados con la gestión de inventarios.		x
31	Elaboración de inventarios físicos anuales.		x
32	Verificación de los inventarios físicos anuales por auditoría externa.		x
33	Elaboración de inventarios cíclicos selectivos según criterios específicos.		x

34	Medición de los costos logísticos de la gestión de inventario.	x	
35	Manejo de indicadores de gestión por proceso		x
36	Estrategias medibles en programa de indicadores.		x
37	Revisión de los indicadores de gestión en intervalos planificados.		x

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

En este aspecto, la observación llevada a cabo permitió evidenciar un bajo desempeño pues no se llevan a cabo de auditorías financieras para verificar la seguridad de los procesos vinculados con la gestión de almacenes con frecuencia anual, no se llevan a cabo inventarios físicos anuales, por lo que no son respaldados por auditoría externa. Además no se elaboran inventarios cíclicos selectivos según criterios específicos, no hay manejo de indicadores de gestión por proceso, lo que no permitió evidenciar si hay estrategias medibles en programa de indicadores.

Identificación del nivel de desempeño de los mecanismos de control interno y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización.

Mediante la percepción de los trabajadores, se logró hacer una caracterización y análisis de los elementos más importantes de la gestión de inventario de la empresa para determinar la necesidad de incorporar una herramienta de gestión estratégica para el uso eficiente de sus recursos. En concordancia con lo planteado en la metodología de esta investigación, en la observación respectiva al análisis de cada ítem se mantuvo una alineación entre los resultados obtenidos en el instrumento y el marco teórico que soporta la investigación.

Ítem 1. ¿Existen en la empresa normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de almacenes en forma estandarizada?

Tabla 1. Resultados relacionados con las normas y procedimientos.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	5	56%
De acuerdo.	4	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	-	0%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

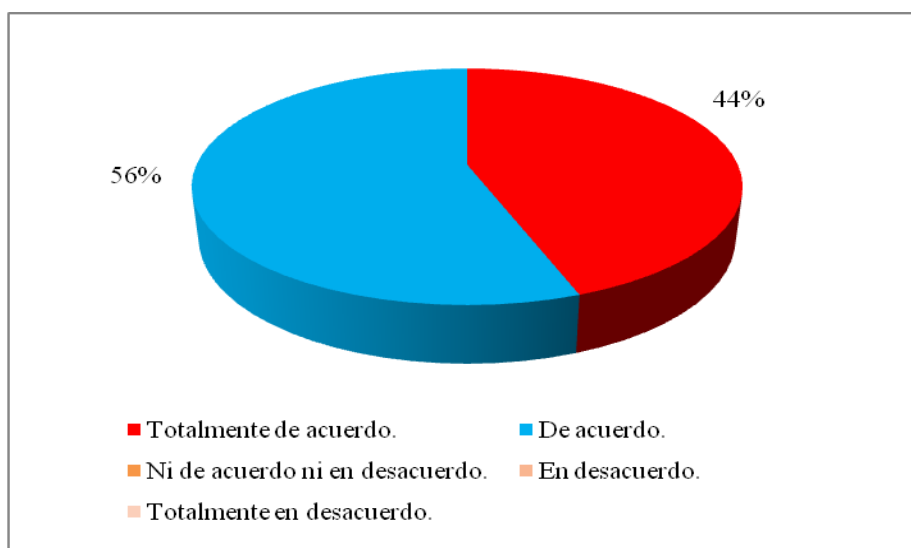


Gráfico 1. Resultados relacionados con las normas y procedimientos

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: La información obtenida en este ítem permite inferir que en la actualidad en la empresa Venezolana de Coberturas, C.A. existen normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventario en forma estandarizada. Al respecto, 56 por ciento respondió estar totalmente de acuerdo y 44% de acuerdo. Estos resultados son importantes, ya que las normas y procedimientos establecen las secuencias de pasos a cumplir para llevar a cabo un proceso estandarizado, además de delimitar responsabilidades y objetivos precisos de las labores que se realizan en un área

determinada. Respecto a la importancia de contar con manuales de normas y procedimientos, Catacora (2009:62) indica que “en este documento se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas”, lo que permite facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Item 2. ¿Cree usted que el personal responsable de la gestión de almacenes ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos?

Tabla 2. Resultados relacionados con el entrenamiento adecuado.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	3	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	6	67%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

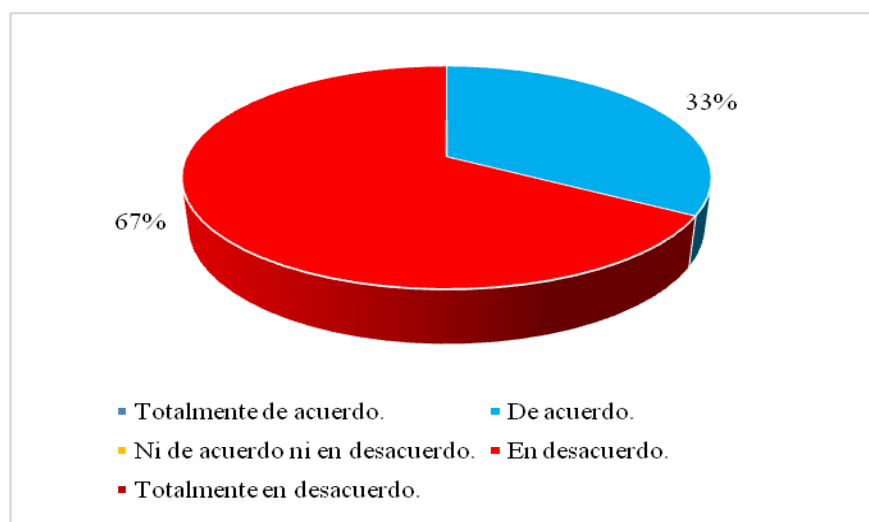


Gráfico 2. Resultados relacionados con el entrenamiento adecuado.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: A través de la información obtenida se puede inferir que para el momento de llevar a cabo la investigación, el personal responsable de la gestión de

inventario no ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos. En relación al ítem, 67 por ciento contestó estar en desacuerdo mientras solamente un 33 por ciento estuvo de acuerdo. Los resultados indican la necesidad de aplicar entrenamiento en materia de procedimientos a los empleados vinculados con la gestión de inventarios.

En este sentido, Duhalt (1998:83) expresa que “los procedimientos ofrecen al personal una guía para la ejecución de sus labores, que resultará particularmente valiosa para instruir al personal de reciente ingreso, y es de gran utilidad para evitar errores o pasar por alto aspectos elementales”. Por tanto, un manual le permite a la empresa contar con un medio de consulta sobre la realización de las operaciones que en él se contemplan, contribuye a mejorar la calidad y oportunidad de la información, así como también minimizar los errores humanos que pudieran existir por la falta de un material de información de este tipo.

Ítem 3. ¿Considerar que se lleva a cabo en el área de almacenes una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos?

Tabla 3. Resultados relacionados con la supervisión efectiva.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	2	22%
De acuerdo.	7	78%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	-	0%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

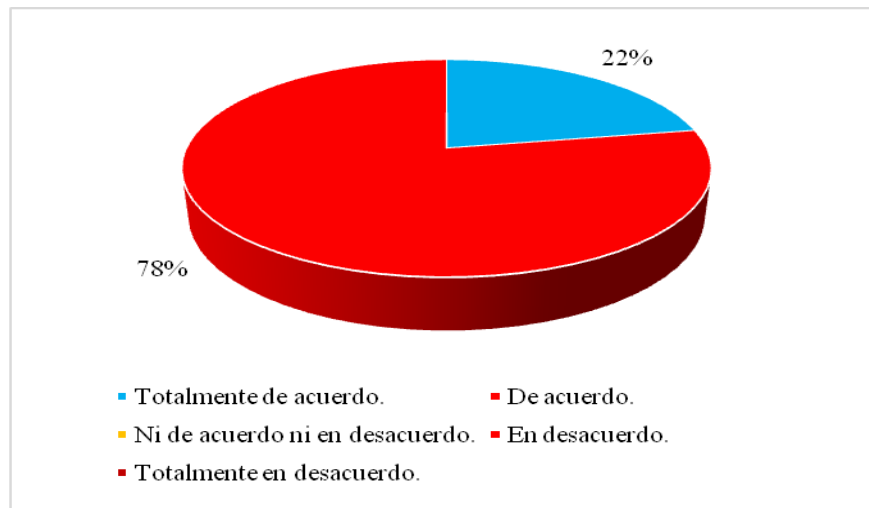


Gráfico 3. Resultados relacionados con la supervisión efectiva.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: Los datos obtenidos permiten apreciar que las personas consultadas consideran que se lleva a cabo en el área de inventario una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares. Al respecto, 78 por ciento respondió estar de acuerdo y 22 por ciento totalmente de acuerdo, lo que infiere que en líneas generales existe consenso entre los trabajadores respecto a la correcta supervisión de las labores que llevan a cabo en la empresa, lo que contribuye con el buen ambiente de trabajo que debe prevalecer en una entidad para el logro de sus metas.

En este sentido, Catacora (2009:41), la comunicación efectiva es “una forma sistemática de hacer las cosas”. Se habla de su importancia dentro de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, utilizan la comunicación eficaz para desempeñar ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas”. Desde el punto de vista de la gestión de inventarios, es básico que se comuniquen las acciones, tanto internas como externas, para permitir a la empresa presentarse como una organización transparente.

Ítem 4. ¿Considera usted que se han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén?

Tabla 4. Resultados relacionados con las herramientas gerenciales.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	8	89%
Totalmente en desacuerdo.	1	11%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

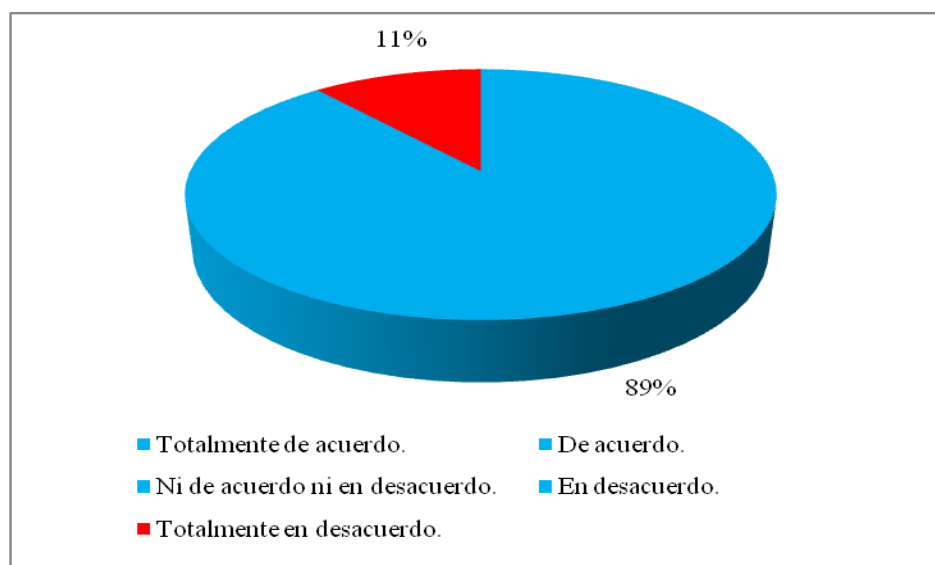


Gráfico 5. Resultados relacionados con las herramientas gerenciales.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: Con los resultados se infiere que las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que se no han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén. En este sentido, 89 por ciento contestó estar en desacuerdo y un 11 por ciento respondió totalmente en desacuerdo. Esto es una falla notable en la gestión actual, ya que mediante las herramientas gerenciales adecuadas se logra poner énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos.

En este sentido, Estupiñán (2004:7) explica que “El control es el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o irregularidad de los actos que realizan otros individuos”. Se puede decir que el control interno comprende el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos de una empresa estén protegidos, que los registros contables son fidedignos.

Item 5. ¿Según su opinión, la información de inventario suministrada a otras áreas de la empresa es confiable?

Tabla 5. Resultados relacionados con la confiabilidad de la información.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	4	44%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	5	56%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

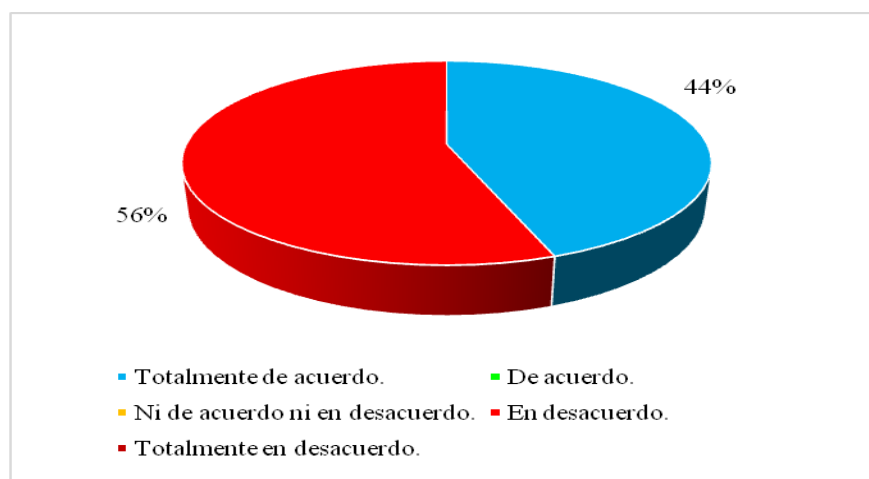


Gráfico 5. Resultados relacionados con la confiabilidad de la información.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: De acuerdo con los resultados asociados a este ítem, se infiere que la información de inventario suministrada a otras áreas de la empresa no es confiable. Con relación a esto, 56 por ciento respondió estar en desacuerdo mientras 44 por

ciento se manifestó totalmente de acuerdo. Debido a ello, es importante por lo tanto la creación de estrategias de control con la finalidad de incrementar la eficiencia de los resultados y la información generada por la gestión de inventarios de la empresa, para que esta pueda ser transmitida con los mayores niveles de confiabilidad.

Item 6. ¿Cree usted que se cumple con la política de llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial?

Tabla 6. Resultados relacionados con la política de inventarios.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	6	67%
Totalmente en desacuerdo.	3	33%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

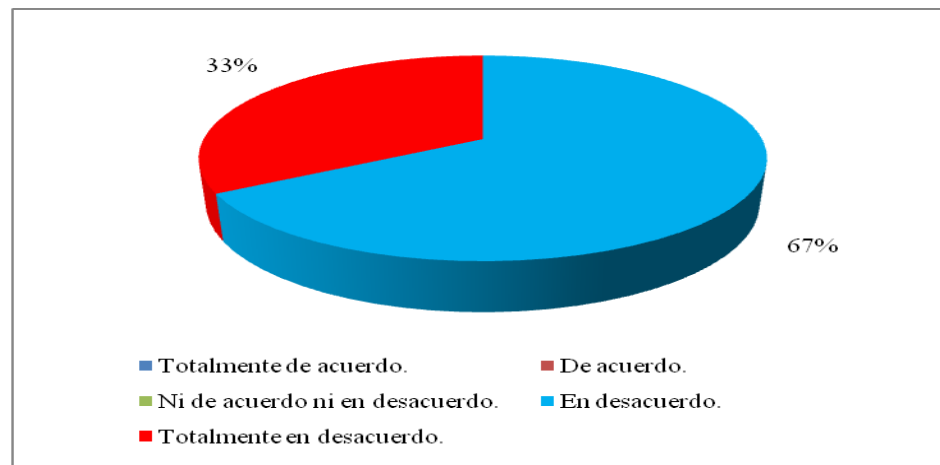


Gráfico 6. Resultados relacionados con la política de inventarios.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: Los resultados obtenidos permiten determinar que no se cumple a cabalidad con la política de llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial. Con relación a esta pregunta, 67 por ciento estuvo en desacuerdo mientras un 33 por ciento respondió estar totalmente en desacuerdo. El

cumplimiento de esta actividad es importante, pues permiten verificar las diferencias entre los registros de existencias en los sistemas de información y las existencias físicas (cantidad real en existencia) para tomar las medidas correctivas en el momento.

En este sentido, Serna Gómez (2009:42) explica respecto a la importancia de los inventarios cíclicos (entendidos como un método de conteo y control en el que el inventario se cuenta a intervalos regulares durante el ejercicio fiscal) como mecanismo de control y verificación, que son importantes porque permiten “vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas”. Implica estándares, conocer la motivación del personal para alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Item 7. ¿Considera usted que se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de almacenamiento de la empresa?

Tabla 7. Resultados relacionados con los procesos establecidos.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	3	33%
De acuerdo.	1	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	5	56%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

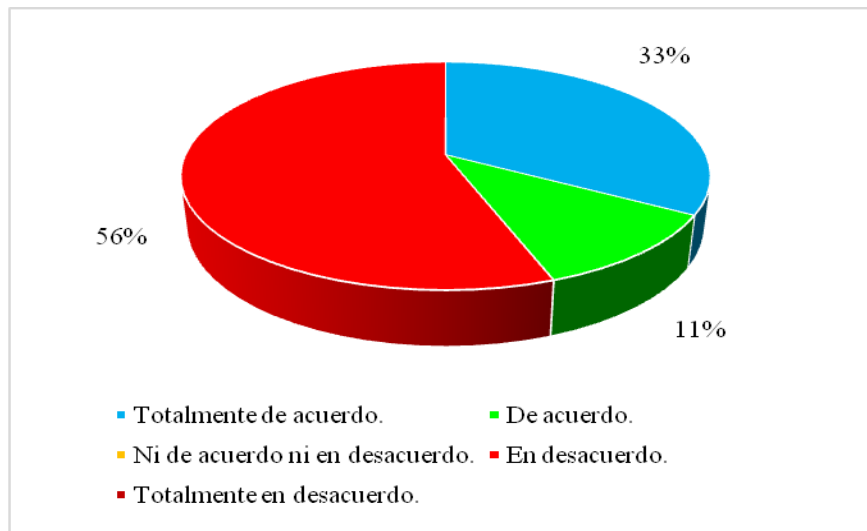


Gráfico 7. Resultados relacionados con los procesos establecidos.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: Mediante los datos obtenidos se infiere que en la actualidad no se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa. En este sentido, 56 por ciento contestó estar en desacuerdo mientras solamente un 33 por ciento estuvo totalmente de acuerdo y 11 por ciento de acuerdo. Estos resultados denotan que hay un bajo nivel de satisfacción en el personal por la planificación del trabajo y el cumplimiento de los procesos. Este elemento debe considerarse como una debilidad a la hora de proponer un plan de mejoras de la gestión de inventarios en la institución objeto de estudio.

Respecto a la incidencia de estos resultados sobre la gestión de inventarios, Aguilera (2007:11) indica que es necesario el “establecimiento de los criterios de medición, o estándares, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos”; además de determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

Item 8. ¿Según su opinión, los recursos materiales disponibles son usados en forma eficiente en la gestión de inventarios de la empresa?

Tabla 8. Resultados relacionados con el uso eficiente de los recursos.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	2	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	7	78%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

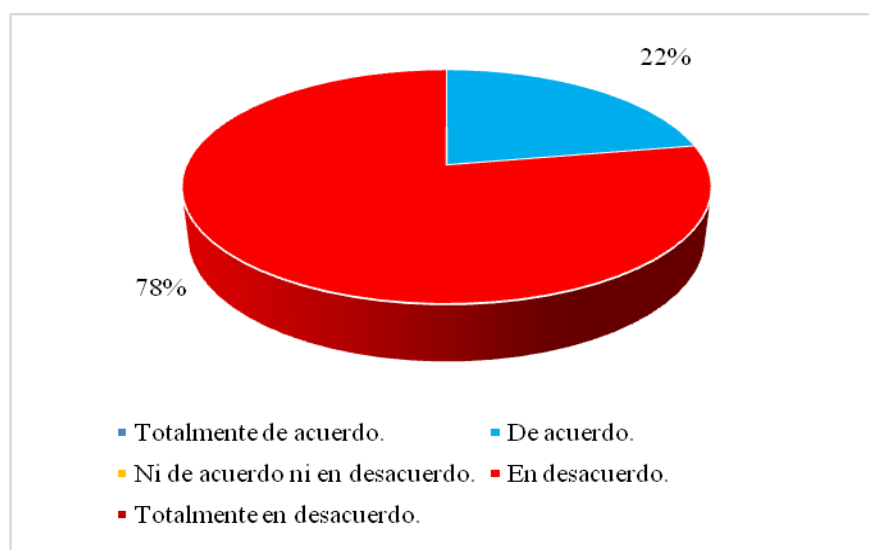


Gráfico 8. Resultados relacionados con el uso eficiente de los recursos.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: La información obtenida permite determinar que las personas consultadas tienen la opinión de que los recursos materiales disponibles no son usados en forma eficiente en la gestión de inventarios de la empresa. Al respecto, 78 por ciento respondió estar en desacuerdo y sólo 22 por ciento de acuerdo. Al respecto, hay que mencionar que una buena organización del almacén y el manejo adecuado de los recursos materiales, permite, entre otras cosas, la comprobación de las cantidades que se reciben para determinar que son correctas y facilitar el almacenaje, como medida de protección contra los elementos y las extracciones no autorizadas.

Estos resultados coinciden con los expresado por Serna Gómez (2003:63), quien indica que parte de la responsabilidad de la dirección de la empresa consiste en “coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas”. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

Item 9. ¿Cree usted que el recurso humano responsable de la gestión de almacenes de la empresa cumple con eficiencia sus responsabilidades?

Tabla 9. Resultados relacionados con la eficiencia del recurso humano.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	6	67%
De acuerdo.	2	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	1	11%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

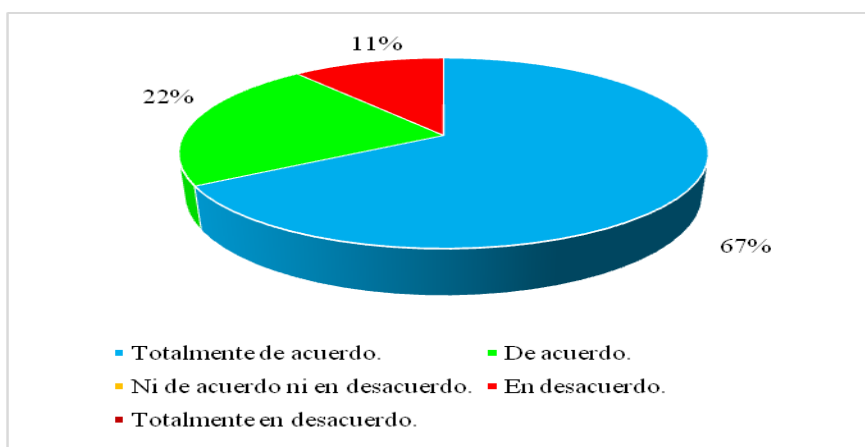


Gráfico 9. Resultados relacionados con la eficiencia del recurso humano.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: Con los datos obtenidos se infiere que el recurso humano responsable de la gestión de inventarios de la empresa cumple con eficiencia sus responsabilidades.

Con relación al contenido del ítem, 67 por ciento respondió estar totalmente de acuerdo, 22 por ciento de acuerdo y 11 por ciento en desacuerdo. Esta es una ventaja del entorno actual de las operaciones del área de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C.A., que debe ser aprovechado en beneficio de procesos orientados al incremento de la calidad del área, la ejecución de operaciones confiables y por ende, de la satisfacción de clientes externos e internos.

En este sentido, el control de gestión del personal, según Serna Gómez (2009:21) es "La intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone" (p. 21). En otras palabras es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Ítem 10. ¿Considera usted que existen formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén?

Tabla 10. Resultados relacionados con los formatos estandarizados.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	7	78%
Totalmente en desacuerdo.	2	22%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).



Gráfico 10. Resultados relacionados con los formatos estandarizados.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: Los resultados obtenidos permiten determinar que existen formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén. Al respecto, 78 por ciento respondió estar en desacuerdo y 22 por ciento totalmente en desacuerdo, lo que infiere que en líneas generales no hay satisfacción respecto a la eficacia de los formatos que se emplean para la gestión de inventarios de la empresa. Esto forma parte de la ejecución de actividades que realiza el personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas de forma eficaz.

En este sentido, Alonzo (1998:40) explica que el formulario o formato es un “instrumento de trabajo cuyo objetivo es transportar información para simplificar y facilitar el desarrollo de los procedimientos administrativos. En ellos se imprime información constante y que tiene una serie de espacios para asentar información variable”. De este modo, se deben considerar ciertos aspectos para elaborar un formulario exitosamente, el primer aspecto a considerar es realizar una revisión y determinar la necesidad del formulario y si existen formularios que compartan en mismo objetivo.

Item 11. ¿De acuerdo con su punto de vista, existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos?

Tabla 11. Resultados relacionados con la comunicación efectiva.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	9	100%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

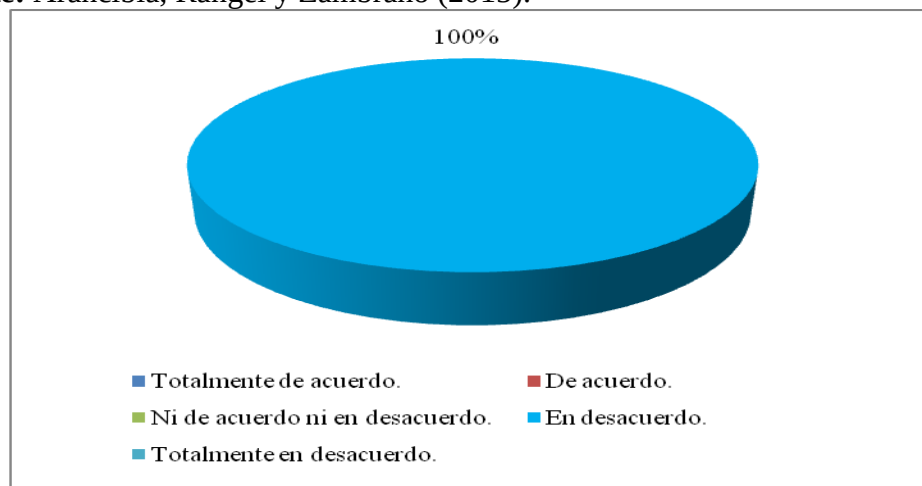


Gráfico 11. Resultados relacionados con la comunicación efectiva.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: Los resultados respecto a este punto indican que existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos. Al respecto, la totalidad de los encuestados estuvieron en desacuerdo. Es importante destacar que es vital para el logro de las metas de la empresa que ésta provea a su capital humano la información más oportuna, por lo que la comunicación debe fluir fácilmente desde los máximos niveles de autoridad hacia los inferiores.

Respecto a la importancia de este indicador, Rodríguez (2009) indica que la comunicación, de la mano de otras estrategias y/o herramientas implementadas para

la consecución de objetivos específicos, hacen que las organizaciones tengan unos niveles de relacionamiento claros, donde a cada individuo le son reconocidas un conjunto de habilidades y/o destrezas para alcanzar lo individual y lo colectivo. Este autor también plantea una definición más funcional de las comunicaciones organizacionales como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

Item 12. ¿Considera usted que se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión de inventarios?

Tabla 12. Resultados relacionados con el plan de capacitación al personal.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	5	56%
Totalmente en desacuerdo.	4	44%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

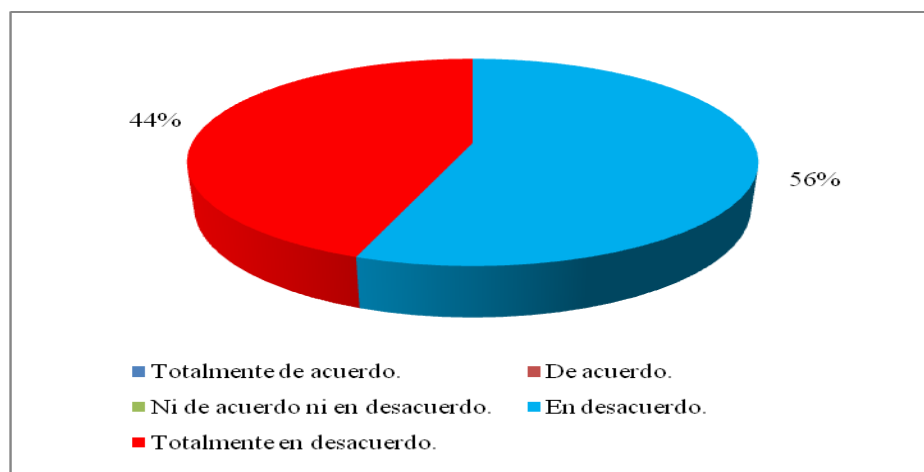


Gráfico 12. Resultados relacionados con el plan de capacitación al personal.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: Los datos obtenidos mediante la aplicación de este ítem permiten inferir que no se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el

incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión de inventarios. En este sentido, 56 por ciento respondió estar en desacuerdo y 44 por ciento totalmente en desacuerdo, lo que denota que la organización no ha evaluado las ventajas del entrenamiento a todo el personal, lo que puede influir decisivamente en la calidad de los procesos vinculados con el mantenimiento de las operaciones de inventario.

En lo que respecta al plan de capacitación al personal como estrategia de crecimiento, Olve y Petri (2004:75) comentan que el propósito general de esta perspectiva es “aumentar la dedicación del equipo de trabajo a la creación de valor para los accionistas, asegurar una estrategia que vaya en esa línea y respaldar el desarrollo de una cultura empresarial común para todas las áreas de la empresa”. por ello, se debe identificar la estructura que la organización debe desarrollar para crear una mejora y crecimiento a largo plazo; en este sentido, sus fuentes principales son el capital humano, los sistemas y los procedimientos utilizados en la organización.

Item 13. ¿Según su opinión, se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de almacenes?

Tabla 13. Resultados relacionados con el mejoramiento continuo.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	1	11%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	8	89%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

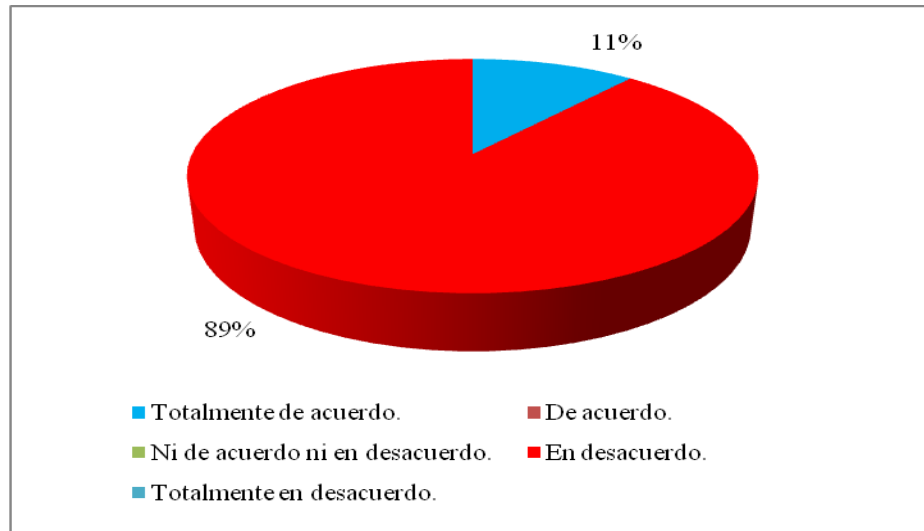


Gráfico 13. Resultados relacionados con el mejoramiento continuo.
Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: Los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que no se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios. Al respecto, 89 por ciento respondió estar en desacuerdo y sólo 11 por ciento totalmente de acuerdo. En este sentido, hay que reconocer que la aplicación de plan de mejoramiento continuo influiría directamente al establecimiento de un medio adecuado que alcance los siguientes objetivos gerenciales: mantenerse informado de la situación de la empresa; coordinar sus funciones y mantener una operación eficiente.

Para interpretar la incidencia de estos resultados, Koontz y Weihrich (2004:160), definieron estrategias como: “La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Se toma como punto de referencia, ya que en esta investigación, las estrategias de auditoría tienen que determinarse como puntos principales, cuáles son los objetivos y las metas que la empresa necesita para mejorar sus procesos internos, incrementar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes.

Item 14. ¿Cree usted que se evalúan los resultados de los procesos vinculados con la gestión de almacenes de la empresa?

Tabla 14. Resultados relacionados con la evaluación de resultados.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	3	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	6	67%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

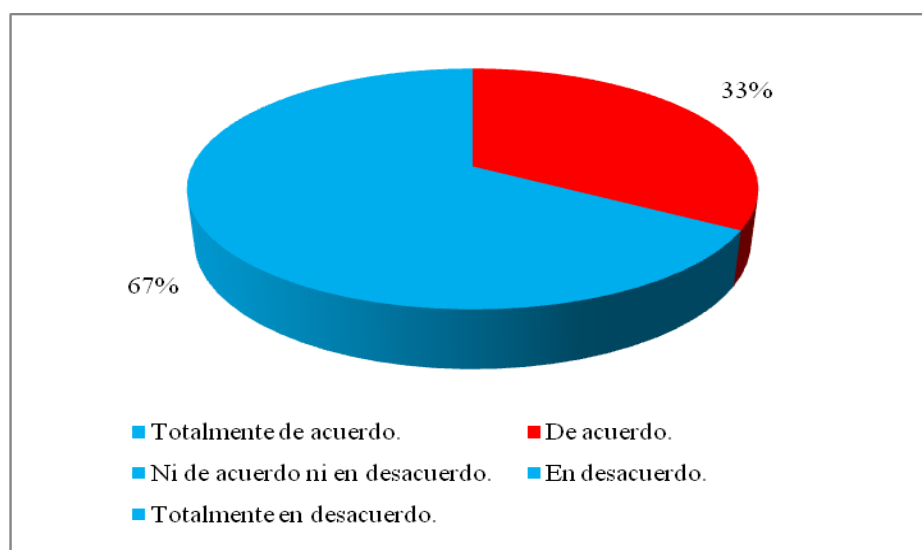


Gráfico 14. Resultados relacionados con la evaluación de resultados.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: un 67 por ciento de los consultados estuvo en desacuerdo con que se evalúan los resultados de los procesos vinculados con la gestión de inventarios de la empresa; sin embargo 44 por ciento estuvo de acuerdo. En este sentido, la percepción negativa del grupo de trabajadores consultados hacia las decisiones tomadas por sus superiores se considera entonces una desventaja desde el punto de vista motivacional a la hora de implementar cambios o proponer un plan de mejoras, por lo que debe mejorarse esta situación para incrementar el nivel de aprobación al respecto.

Respecto a esta evaluación de resultados, Catacora (2009:42) explica que “se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados”. Por otra parte, las medidas correctivas – presentadas como una actividad de control – muchas veces entraña un ajuste de planes.

Item 15. ¿Sabe usted si existen informes de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño de la gestión de almacenes?

Tabla 15. Resultados relacionados con la existencia de informes de gestión.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	1	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	8	89%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

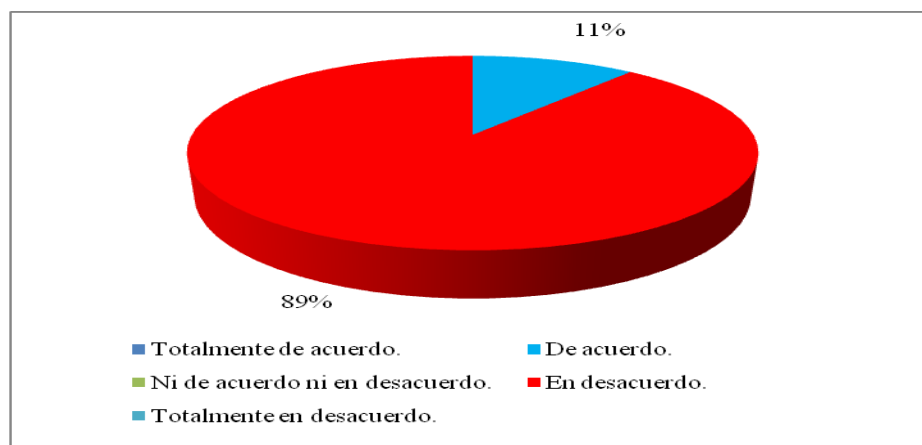


Gráfico 15. Resultados relacionados con la existencia de informes de gestión.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: La información que se obtuvo en este ítem muestra una clara tendencia, con lo que se puede determinar que no existen informes de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño de la gestión de inventarios. Al respecto, 89 por ciento

respondió estar en desacuerdo y sólo 11 por ciento de acuerdo. La situación planteada debe mejorarse, ya que estos informes son documentos derivados de las estadísticas que se llevan en la empresa respecto a los faltantes de las unidades en los despachos, las mermas de inventarios y la mercancía dañada en su manipulación o en las condiciones de empaque.

De esta forma, la elaboración de informes como parte de gerencia estratégica, según Kaplan y Norton (2000) es “es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre” (p. 45). Del mismo modo, el control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado. Desde el punto de vista administrativo o gerencial, que es el campo de interés de esta investigación, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

Item 16. ¿Cree usted que se llevan indicadores de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño del personal vinculado con la gestión de almacenes?

Tabla 16. Resultados relacionados con la los indicadores de gestión.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	6	67%
Totalmente en desacuerdo.	3	33%
Totales	9	100%

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

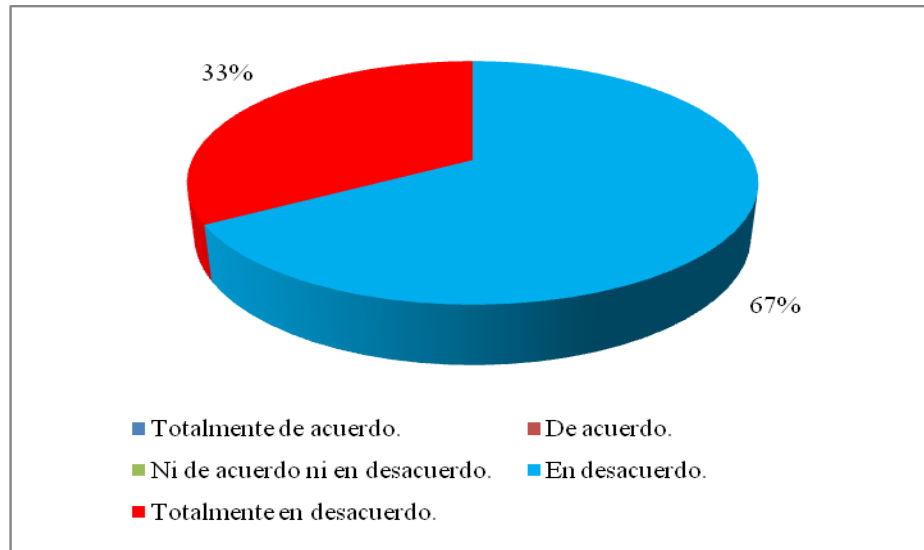


Gráfico 16. Resultados relacionados con la los indicadores de gestión.
Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015).

Análisis: Los resultados obtenidos permiten determinar que la mayoría de los empleados consultados consideran que no se llevan indicadores de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño del personal vinculado con la gestión de inventarios. Con relación a esta pregunta, 67 por ciento estuvo totalmente en desacuerdo mientras un 33 por ciento respondió estar en desacuerdo. La importancia de establecer indicadores radica en que estos permiten medir el nivel de la eficiencia, efectividad y productividad de unidad de análisis, en base a un plan operativo o estratégico.

Respecto a estos resultados, Gitman (2000:19) explica que los indicadores de gestión son los “medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos”. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia y producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PLAN DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EVALUAR LOS NIVELES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE COBERTURAS, C. A.

Justificación de la propuesta

La propuesta que se describe a continuación se fundamenta en los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que detectaron la necesidad en la empresa de aplicar estrategias de auditoría operacional para el incremento de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de inventarios de la empresa sujeta de estudio. De esta forma, la dirección de la empresa, al desconocer las razones de ineficiencia en la gestión de inventarios, necesita algún tipo de herramienta que detecte oportunamente sobre problemas potenciales que pueden repercutir de una manera negativa en los resultados o que ya afecta la eficiencia en la operación. La incidencia de esta herramienta gerencial le dará el reconocimiento y respeto que se merece en las organizaciones que confían en el trabajo de la auditoría operacional, lo que hace notar que este tipo de servicio es una verdadera inversión y no un gasto.

Para desarrollar estrategias de auditoría operacional, el punto central consiste en demostrar lo importante de auditarse operativamente ya sea una o varias áreas específicas; en este sentido, la cobertura del examen realizado en términos de eficiencia es bastante amplia y puede adecuarse a un proceso en particular en busca de la constante eficiencia y mayor generación de utilidades; en todo caso, el desafío es cambiar el estado de las cosas. A nivel profesional, el auditor que ejerce este tipo de evaluación a las operaciones debe dirigir parte de sus esfuerzos, habilidades,

conocimientos y experiencia en hacer preguntas inteligentes, sin necesariamente esperar respuestas inteligentes.

Del mismo modo, la perspectiva en mejorar los niveles de utilidad, a través de la puesta en marcha de esta propuesta, lo cual permitirá que la empresa continúe incrementando satisfactoriamente su participación en el mercado, aumente sus ganancias, mejore las condiciones del personal y, por consiguiente, un desarrollo sostenido de la misma mediante la más óptima articulación de la gestión de inventarios con otras áreas de la empresa. Una mayor satisfacción para la empresa, suele asociarse con una toma de decisiones estratégicamente asertivas por parte de la gerencia, la cual debe soportarse con una estructura administrativa actualizada.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Elaborar un plan de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia y la eficacia en la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivos Específicos

Indicar las actividades necesarias para llevar a cabo la preparación de la auditoría operacional de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Elaborar los pasos para realizar la planeación de la auditoría operacional de la gestión de inventarios en la organización.

Explicar los elementos que conforman el proceso de ejecución de la Auditoría Operacional en la gestión de inventarios de la empresa.

Enumerar los componentes del informe de una auditoría operacional con enfoque a la auditoría interna para la gestión de inventarios en la empresa.

Alcance de la propuesta

La propuesta de plan de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia y la eficacia en la gestión de inventarios, está dirigida a las áreas que participan en este proceso, específicamente los Departamentos de Compras, Finanzas y Almacén de materias primas de Venezolana de Coberturas, C. A, a niveles táctico y operacional de la organización, de forma tal que les permita comparar el esfuerzo que realiza el personal operativo en comparación con los estándares, indicadores, objetivos y metas esperadas por la dirección operativa de la organización, con el propósito de determinar, analizar y evaluar posibles desviaciones, y elaborar planes de acción que corrijan las desviaciones y, al mismo tiempo, proponer un plan de acciones preventivas que contribuyan a minimizar los riesgos detectados.

Desarrollo de la propuesta

La fase inicial implica el cumplimiento de varias labores, lo que incluye el levantamiento de información para determinar el grado de auditabilidad que posee la gestión de inventarios de la empresa, la determinación de los términos de referencia de la misma o un plan general del trabajo, la asignación del equipo de profesionales que llevará a cabo la ejecución y el cronograma general de la realización de la auditoría. A continuación se detallan las actividades incluidas en esta fase de la propuesta:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 1. Indicar las actividades necesarias para llevar a cabo la preparación de la auditoría operacional de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Descripción de las Actividades

Actividad 1. Levantamiento de información: Como paso previo al desarrollo de las etapas críticas de una auditoría operacional, se debe efectuar un estudio preliminar de los datos generales de la gestión de inventarios de la empresa que se auditará y sobre esta base apoyar la elaboración de los términos de referencia de la auditoría.

Actividad 2. Elaboración de los términos de referencia o plan general: En caso de que sea necesario, especialmente si se trata de una primera auditoría operacional efectuarse en la empresa, se puede preparar términos de referencia, los cuales definirán los aspectos principales del plan general de la auditoría. El propósito de estos términos consiste en permitir que el personal del área de inventarios de la empresa (contabilidad, compras y almacén), tome pleno conocimiento de la naturaleza, objetivos, alcance y metodología de la auditoría y optimizar la labor de auditoría, unificar criterios y principios vinculados con al desarrollo, así como de la composición del equipo de trabajo que deberá llevarla a cabo y de las condiciones y alcance del apoyo que la entidad auditada debe prestar para garantizar el éxito de la auditoría.

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 1. Indicar las actividades necesarias para llevar a cabo la preparación de la auditoría operacional de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Descripción de las Actividades

Actividad 3. Designación del equipo de auditoría. La importancia que se debe prestar al proceso de designación del equipo profesional que efectuará una auditoría es clave para el éxito de toda la actividad, en especial si se designa el mismo personal que realizará en lo sucesivo la auditoría interna, ya que en este sentido se debe de contemplar entrenamiento adicional, para especializarlos en la operación que se va a examinar y con actitud mental abierta para detectar problemas en los controles de operación, ya que de la calidad de sus miembros depende el logro de los objetivos y la oportunidad en alcanzarlos.

Igualmente, el responsable de la gestión de auditoría deberá tener la habilidad de integrar un grupo variado de profesionales que incluya expertos en auditoría pero que se extienda a otros profesionales en disciplinas afines, tales como administradores, ingenieros o analistas de sistemas y, de ser posible, se incorporará desde el inicio, un especialista en el área de inventarios. La cantidad de profesionales que integrarán el equipo estará dada por el alcance que tendrá la auditoría y la oportunidad en que se desean obtener los resultados.

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 2. Elaborar los pasos para realizar la planeación de la auditoría operacional de la gestión de inventarios en la organización.

Descripción de las Actividades

El proceso de planeación, así como la programación del trabajo se debe efectuar en forma progresiva en la medida en que se va a ejecutar cada una de las fases del proceso. Es decir, que inicialmente se programará el trabajo de la primera fase y con base en sus resultados se programará la fase siguiente y así sucesivamente.

En todo caso, el cronograma de tiempo a consumir en la ejecución de una auditoría operacional en la gestión de inventarios es de por sí difícil de calcular, pero lo es aún más si se trata de una primera auditoría para una empresa del sector de autopartes dada las características del inventario, o se carece de experiencias o antecedentes sobre la cantidad de horas/hombre que se hayan consumido en trabajos anteriores. Luego se debe proceder a la preparación del marco referencial de la gestión de inventarios de la empresa. Como marco de referencia de dicha actividad, se mencionan las funciones básicas que la integran, las cuales no intentan ser limitativas sino solamente enunciativas:

1. Incluir los objetivos, estructura organizacional, políticas y procedimientos de la gestión de Inventarios, dentro de los objetivos generales de la empresa y las estrategias aplicadas para velar por su cumplimiento.
2. Definir las actividades y funciones principales que integran la operación e identificar los recursos materiales y humanos necesarios para el logro de las metas.

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 2. Elaborar los pasos para realizar la planeación de la auditoría operacional de la gestión de inventarios en la organización.

Descripción de las Actividades

3. Establecer y vigilar el sistema de almacenamiento de existencias para la salvaguarda, custodia, distribución, organización, localización y movimiento de materiales, así como la óptima utilización de áreas de almacenaje.
4. Diseñar la documentación apropiada para controlar los movimientos de existencia y definir el flujo de las mismas, de tal forma que permita el procesamiento correcto y oportuno de datos.
5. Definir la forma, oportunidad, grado de detalle y frecuencia de los informes de gestión necesarios que permitan mantener la comunicación en los diferentes niveles de la organización.
6. Coordinar actividades con áreas relacionadas como compras, producción, ventas, control de calidad y finanzas, para vigilar e incrementar la productividad.

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 3. Explicar los elementos que conforman el proceso de ejecución de la Auditoría Operacional en la gestión de inventarios de la empresa.

Descripción de las Actividades

La metodología con la que cuenta el auditor para un examen a la gestión de inventarios es similar a la revisión operacional de cualquier otra operación, cualquier que sea su objetivo se divide en cuatro grandes partes, las cuales son: familiarización, investigación y análisis, diagnóstico y elaboración del informe final. Sin embargo, en un departamento de auditoría interna, el proceso puede ser ininterrumpido ya que después del informe y mediante una quinta actividad, el seguimiento, los auditores pueden dar seguimiento a la corrección de los hallazgos. El detalle de las etapas propuestas se muestra a continuación:

Etapas I. Familiarización: El propósito de esta etapa, es el de obtener información general sobre la empresa, la que deberá servir como instrumento para el desarrollo de las siguientes etapas de la evaluación, para verificar la alineación de la gestión con otros procesos, y también como ilustración general para el personal de auditoría que sea incorporado posteriormente a la ejecución del trabajo. En esta fase, el auditor debe familiarizarse con el entorno general de la empresa, así como recaudar la máxima información útil, en relación con los aspectos descritos en el siguiente cuadro:

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:

	Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.
Objetivo específico 3. Explicar los elementos que conforman el proceso de ejecución de la Auditoría Operacional en la gestión de inventarios de la empresa.	
Descripción de las Actividades	
Aspectos a considerar para recopilar información	
Aspecto	Descripción
Antecedentes de la organización	Por qué y para qué se creó la empresa. Cambios en los objetivos iniciales. Informes financieros y técnicos recientes.
Marco Legal	Disposición legal de creación, estatutos, reglamentos, pacto o convenio laboral, leyes, decretos y demás normas de carácter legal externo que tengan incidencia directa en el desarrollo de las operaciones de la empresa.
Actividades específicas de la administración de inventarios	• Objetivos, políticas, sistemas y procedimientos. • Estructura organizacional de las áreas o departamentos correlacionados, directa o indirectamente, con la administración de inventarios. • Características de los artículos de la empresa y del mercado farmacéutico. • Importancia de los inventarios en relación a la situación financiera de la empresa y del costo de ventas en relación a los resultados de operación de la misma. • Recomendaciones o sugerencias de auditorías o revisiones anteriores, cuando esto sea aplicable. • La ubicación y características de las instalaciones de la empresa.
Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015) (2013).	
Elaborado por: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)	Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 3. Explicar los elementos que conforman el proceso de ejecución de la Auditoría Operacional en la gestión de inventarios de la empresa.

Descripción de las Actividades

Etapas II. Investigación y Análisis: En esta fase el auditor debe examinar la información recopilada en la etapa anterior con la finalidad de analizar los objetivos, políticas y normas corporativas y particulares de la empresa Venezolana de Coberturas en general. Es de suma importancia determinar los objetivos principales del ente auditado, la autoridad delegada por la Junta Directiva o los titulares de la entidad a los funcionarios principales, las restricciones para el financiamiento de las operaciones. Las actividades propuestas para la etapa de investigación y análisis son:

a) Análisis de información financiera y operativa: En este momento de la auditoría, el auditor deberá obtener la información necesaria para crear un diagnóstico inicial de la situación operacional de los inventarios, asimismo, deberá efectuar análisis comparativos de la información recabada, con periodos anteriores y de ser posible con empresas similares del sector farmacéutico. Los requisitos mínimos a detectar en las actividades para esta etapa incluyen: determinar cuál fue la necesidad de su creación y los propósitos u objetivos que señalaron su creación. Del mismo modo, mediante la aplicación de entrevistas individuales, el auditor deberá conocer al detalle cómo se llevan a cabo las diferentes actividades, relacionadas con la operación de los inventarios, y enterarse de las políticas de inventarios con el personal que ejecuta las actividades y también con personal de otras aéreas o departamentos relacionados.

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 3. Explicar los elementos que conforman el proceso de ejecución de la Auditoría Operacional en la gestión de inventarios de la empresa.

Descripción de las Actividades

b) Examen de documentación e investigaciones específicas: Con el propósito de comprobar los datos obtenidos en el análisis de información y en las entrevistas realizadas, así como obtener suficientes elementos para el diagnóstico, el auditor deberá examinar la documentación selectivamente y realizar las investigaciones específicas que considere necesarias. Debido a ello, las actividades necesarias para esta etapa son:

- Analizar los manuales de sistemas y procedimientos, y asegurarse de su actualización y cumplimiento.
- Estudiar los diversos registros, archivos y formas existentes, para comprobar su eficacia y practicidad.
- Evaluar la forma, oportunidad, grado de detalle, periodicidad, destino y utilidad de los informes que se elaboran, relativos a la actividad de inventarios.
- Elaborar en su caso, diagramas de flujo que muestren gráficamente la secuencia que sigue la operación en sus diferentes fases.
- Investigar los procedimientos presupuestarios existentes, para comparar resultados reales y detectar oportunamente las posibles desviaciones.
- Determinar la suficiencia de coberturas de seguros que protejan a los inventarios en casos de siniestros.

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 3. Explicar los elementos que conforman el proceso de ejecución de la Auditoría Operacional en la gestión de inventarios de la empresa.

Descripción de las Actividades

c) Diagnóstico: Esta etapa es la más compleja en un proceso de auditoría operacional. En este sentido, tiene como propósito evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas para determinar el grado de eficacia o efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y formular recomendaciones para mejorar dicho grado. Sin embargo, cuando los recursos humanos de auditoría son limitados para examinar en detalle todas las operaciones del área o existen limitaciones de tiempo para la ejecución del examen detallado, el alcance del trabajo se podrá limitar a algunas de las operaciones más significativas, de tal forma que se puedan obtener resultados en un tiempo prudencial.

Como parte de la propuesta, se presentan dos formatos, uno para realizar la evaluación del control interno operacional y administrativo (Forma A), y otro para elaborar un cuestionario de control interno (Forma B). Con el uso de estos formularios, al terminar esta etapa, el auditor operacional tendrá identificados plenamente los hallazgos de auditoría que sean significativos y obtendrá del mismo modo información para fundamentar las conclusiones y recomendaciones que va a proponer en su informe.

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:

	Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.
Objetivo específico 3. Explicar los elementos que conforman el proceso de ejecución de la Auditoría Operacional en la gestión de inventarios de la empresa.	
Descripción de las Actividades	
La fase de diagnóstico propuesta incluye las siguientes actividades: — Asegurar que se trate de problemas cuya solución sea factible, en las circunstancias prevalecientes en la empresa o en un futuro inmediato. — Cuantificar o estimar el impacto que tienen en la operación y resultados de la empresa. de ser posible, interrelacionar los problemas identificados con los hallazgos en otras áreas operativas. — Determinación de la precisión, confiabilidad y utilidad de la información del área para uso de la gerencia o dirección de la entidad. — Clasificación de los posibles criterios de medición que podrán utilizarse, basados en el presupuesto o en los indicadores de desempeño existentes. — Formulación de las conclusiones e identificación de las recomendaciones para mejorar la efectividad o eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos de auditoría operacional. En todo caso, las operaciones o actividades que se encuentran afectadas en la efectividad, economía o eficiencia, constituyen los denominados hallazgos de auditoría operacional. El auditor debe evaluar dichos hallazgos lo cual consiste en desarrollar e identificar con claridad cada una de sus elementos. Los elementos fundamentales del hallazgo de auditoría operacional son: la condición (lo que es), el criterio (lo que debe ser), el efecto (por qué sucedió) y la causa (Diferencia entre la condición y el criterio).	
Elaborado por: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)	Revisado por:

AUDITORÍA OPERACIONAL Venezolana de Coberturas, C. A. FORMA A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO				
Periodo a evaluar:				
Audidores Responsable:				
Nombre del personal entrevistado:				
Fecha de inicio:				
A	ELEMENTOS VINCULADOS CON LA ORGANIZACIÓN			
No.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Existe organigrama de la empresa?			
2.	Se tienen definidas claramente las responsabilidades de:			
	¿Cada unidad y/o departamento?			
a)	De contabilidad			
b)	De Almacén			
c)	Compras			
d)	Inventarios			
3.	Cuenta la empresa con:			
a)	¿Un reglamento interno de trabajo?			
b)	¿Un código de conducta?			
c)	¿Manuales de trabajo en cada área?			
4.	¿Participa adecuadamente la administración en el diseño y aprobación de cambios dentro de la estructura de control de inventarios?			
a)	¿Está vigilada adecuadamente la estructura?			
b)	¿Existe un seguimiento adecuado sobre incumplimiento con los controles?			
5.	Existe un sistema presupuestal?			
6.	¿Se elaboran reportes presupuestales sobre una base oportuna?			
7.	¿Existe un seguimiento de la administración respecto a resultados presupuestales?			
8.	¿Existe un departamento de auditoría interna?			
8.1.	En caso afirmativo, considera usted que los auditores sean:			
a)	Objetivos			

AUDITORÍA OPERACIONAL Venezolana de Coberturas, C. A. FORMA A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO				
Periodo a evaluar:				
Auditores Responsable:				
Nombre del personal entrevistado:				
Fecha de inicio:				
No.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
b)	Competentes			
8.2	¿En caso negativo, quien cumple la función de supervisión y vigilancia?			
a)	El Contralor			
b)	El Gerente			
c)	Departamento de Contabilidad			
d)	Auditoría Externa			
9.	Las políticas de personal garantizan la adecuada:			
a)	Contratación			
b)	Adiestramiento			
c)	Supervisión			
d)	Evaluación			
10.	Existe rotación de personal en:			
a)	La administración a			
b)	Almacén			
c)	Compras			
11.	Existe estructura departamental en inventarios			
12.	Utiliza servicios profesionales			
a)	Asesoría Jurídica			
b)	Asesoría Fiscal			
c)	Otros			
B)	POLITICAS			
No.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1)	Existen políticas para:			
a)	Análisis de mercado			
b)	Autorización de órdenes de compra			
c)	Cotizaciones			
d)	Facturación y autorización para reparto a domicilio			
e)	Cobro de las ventas al crédito			

AUDITORÍA OPERACIONAL Venezolana de Coberturas, C. A. FORMA A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO				
Periodo a evaluar:				
Audidores Responsable:				
Nombre del personal entrevistado:				
Fecha de inicio:				
No.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
f)	Índice de precios de compras			
g)	Contratación de servicios según requerimiento			
h)	Limite de créditos autorizados por los proveedores			
i)	Realizar inventarios			
j)	Programación de pagos			
2)	Están escritas las políticas de inventarios y se explican con claridad			
3)	Se tiene plazo para entregar a la gerencia los estados financieros.			
4)	En almacén, el espacio físico para la mercancía es adecuado.			
b)	Asesoría Fiscal			
c)	Otros			
5.	Se cuenta con personal idóneo para desarrollar las actividades.			
C.	SEGREGACION DE FUNCIONES			
1.	Se tiene claro y definido las actividades de cada elemento de la empresa			
a)	Gerente			
b)	Almacén			
c)	Otros			
D)	INSTALACIONES Y EQUIPO			
1.	Cuenta la empresa con instalaciones adecuada para la realización de inventarios			
2.	Cuenta la empresa con instalaciones adecuada para la realización de inventarios			
a)	Internet			
b)	Otros			

AUDITORÍA OPERACIONAL
Venezolana de Coberturas, C. A.
FORMA A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO

Periodo a evaluar:	
Audidores Responsable:	
Nombre del personal entrevistado:	
Fecha de inicio:	

No.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
3.	Cuenta con suficiente equipo de computo (Hardware) acorde a las necesidades de la empresa para un adecuado registro de inventarios			
4.	Cuenta con programas de computación (Software) acorde a las necesidades de la empresa para:			
a)	Ingresos de mercancía a almacén			
b)	Egresos de efectivo			
c)	Egresos de mercancía de almacén			
d)	Clientes			
e)	Proveedores			
f)	Contabilidad			
5.	Cuenta con suficientes vehículos para la entrega de los pedidos			

Observaciones:

AUDITORÍA OPERACIONAL
Venezolana de Coberturas, C. A.
FORMA B. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Periodo a evaluar:				
Auditores Responsable:				
Nombre del personal entrevistado:				
Fecha de inicio:				
No.	PREGUNTA	SÍ	NO	OBSERVACIONES
EJECUCIÓN				
1.	¿El método de valuación de inventarios utilizado fue debidamente autorizado por la administración de la entidad?			
2.	¿Los procedimientos para valuación de inventarios son aplicados correctamente?			
3.	¿Se tienen procedimientos para realizar inventarios selectivos periódicamente?			
4.	¿Se tiene procedimientos pre-establecidos para elabora algún documento al momento de comprar mercancía?			
5.	¿Se tienen procedimientos para practican inventarios físicos?			
6.	¿Se cuanta y distribuyen a los bodegueros procedimientos para despacha el producto con base a pedidos debidamente autorizados?			
7.	¿Existe un control adecuado de las compras realizadas en el período?			
REGISTRO				
1.	¿Se utilizan formas pre-numeradas para el registro de todos las salidas de mercancías?			
2.	¿Se revisan los costos de los productos?			
3.	¿Es adecuado el sistema de costos?			
4.	¿Las existencias de mercancía en mal estado se facturan para darles de baja?			
5.	¿Se registra correctamente las compras y su respectivo IVA?			
6.	¿Se lleva integración de los proveedores?			

AUDITORÍA OPERACIONAL
Venezolana de Coberturas, C. A.
FORMA B. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Periodo a evaluar:				
Auditores Responsable:				
Nombre del personal entrevistado:				
Fecha de inicio:				
No.	PREGUNTA	SÍ	NO	OBSERVACIONES
7.	¿Se lleva integración de las devoluciones sobre compras realizadas?			
CUSTODIA				
1.	La empresa cuenta con procedimientos para que todos los gastos en la compra y manejo de mercancía se cargan al costo de adquisición de estas?			
2.	¿Existe custodia física y acceso restringido a zonas de almacenaje?			
EJECUCIÓN				
1.	¿El método de valuación de inventarios utilizado fue debidamente autorizado por la administración de la entidad?			
2.	¿Los procedimientos para valuación de inventarios son aplicados correctamente?			
3.	¿Se tienen procedimientos para realizar inventarios selectivos periódicamente?			
4.	¿Se tiene procedimientos para elabora algún documento al momento de comprar mercancía?			
5.	¿Se tienen procedimientos para practican inventarios físicos?			
6.	¿Se cuanta y distribuyen a los almacenistas procedimientos para despacha el producto con base a pedidos debidamente autorizados?			
7.	¿Existe un control adecuado de las compras realizadas en el período?			
REGISTRO				
1.	¿Se utilizan formas pre-numeradas para el registro de todos las salidas de mercancías?			

AUDITORÍA OPERACIONAL
Venezolana de Coberturas, C. A.
FORMA B. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Periodo a evaluar:				
Auditores Responsable:				
Nombre del personal entrevistado:				
Fecha de inicio:				
No.	PREGUNTA	SÍ	NO	OBSERVACIONES
2.	¿Se revisan los costos de los productos?			
3.	¿Es adecuado el sistema de costos?			
4.	¿Las existencias de mercancía en mal estado se facturan para darles de baja?			
5.	¿Se registra correctamente las compras y su respectivo IVA?			
6.	¿Se lleva integración de los proveedores?			
7.	¿Se lleva integración de las devoluciones sobre compras realizadas?			
CUSTODIA				
1.	La empresa cuenta con procedimientos para que todos los gastos en la compra y manejo de mercancía se cargan al costo de adquisición de estas?			
2.	¿Existe custodia física y acceso restringido a zonas de almacenaje?			
3.	¿Se comprueba periódicamente la existencia y condiciones físicas de los bienes resguardados?			
4.	¿Existe un control adecuado de existencias?			
5.	¿Están todas las existencias bajo el cargo de un almacenista?			
6.	¿Personas ajenas al departamento de almacén tienen acceso a esta?			
7.	¿Están las existencias debidamente protegidas?			
OBSERVACIONES:				



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 3. Explicar los elementos que conforman el proceso de ejecución de la Auditoría Operacional en la gestión de inventarios de la empresa.

Descripción de las Actividades

Conclusiones y recomendaciones sobre los Hallazgos de la Auditoría Operacional: Una vez que el auditor operacional haya desarrollado las observaciones derivadas del análisis a través de un hallazgo, estará en condiciones de concluir sobre el mismo y proceder formular la recomendación o recomendaciones, a fin de que el auditado erradique las causas de las desviaciones detectadas en un periodo determinado. La conclusión constituye un juicio crítico que surge del análisis global de los hallazgos detectados en la auditoría. Es la síntesis redactada con objetividad e impacto de las características del hallazgo (condición, criterio, efecto y causa). Dicha síntesis no debe exceder de dos frases presentando la gravedad del problema

Constancia de las evidencias de la evaluación de los Hallazgos de la Auditoría Operacional en papeles de trabajo: La esencia de la ejecución es la evaluación de los mecanismos de control interno implementados en la organización para determinar su eficacia y efectivo cumplimiento. Le corresponde al auditor operacional dejar constancia de las evidencias relevantes y suficientes de esta evaluación en papeles de trabajo, en concordancia con las normas de auditoría pertinentes que le permiten tener certeza razonable de que los hechos revelados se encuentran satisfactoriamente comprobados, que las evidencias son validas y confiables y que existe relación entre estas y los hechos que se pretenden demostrar.

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 3. Explicar los elementos que conforman el proceso de ejecución de la Auditoría Operacional en la gestión de inventarios de la empresa.

Descripción de las Actividades

Informe de la auditoría operacional: Al término de la auditoría operacional el auditor debe presentar los resultados obtenidos a través de un informe preliminar redactado de forma lógica, objetiva, imparcial y constructiva, poniendo de manifiesto las observaciones y hallazgos detectados. El informe debe ser firmado por el nivel directivo o gerencial competente para comunicar los resultados, a fin de que este verifique las observaciones y hallazgos de la auditoría y formule los alegatos que estime pertinentes de ser el caso. Estos alegatos deberán ser valorados a fin de elaborar el informe definitivo el cual deberá contener las observaciones y/o hallazgos, las conclusiones y recomendaciones. A continuación, en el cuadro de la página siguiente se mencionan algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultado de la auditoría operacional de inventarios:

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 3. Explicar los elementos que conforman el proceso de ejecución de la Auditoría Operacional en la gestión de inventarios de la empresa.

Descripción de las Actividades

Aspectos que pueden informarse como resultado de la auditoría operacional

Área de la gestión de inventarios	Descripción
Estructura	Fallas en la estructura orgánica del Departamento de inventarios
Informes de gestión	Inexistencia de informes de gestión relacionados con el desempeño de la gestión de inventarios
Control interno	Deficiencia en el control físico y/o contable. Falta de capacitación al personal que participa en la gestión de inventarios. Ausencia de revisiones físicas, periódicas en el almacén contra las existencias de inventario automatizado y/o manual
Estrategias	Falta de estrategias de mejoramiento continuo para optimizar la gestión de inventarios.
Niveles de inventarios	Niveles de inventarios óptimo, alto costo en la administración de los mismos. Falta de revisión de los insumos del almacén a fin de identificar los insumos próximos a caducar
Costos	Falta de mecanismos de seguimiento y monitoreo de los costos relacionados con ordenar, reponer y mantener el inventario.
Almacenamiento	Inadecuadas medidas de seguridad, aseguramiento y fianzas.
Estandarización	Escasez de manuales de operación.

Fuente: Arancibia, Rangel y Zambrano (2015) (2013).

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 4. Enumerar los componentes del informe de una auditoría operacional con enfoque a la auditoría interna para la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Descripción de las Actividades

Como se ha indicado, el informe es el producto final del trabajo realizado y frecuentemente lo único que conocen los directivos de la empresa de la labor de auditoría, por tal razón, este debe ser útil y orientado hacia la adopción de medidas correctivas. Siempre que sea posible debe cuantificarse. Cuando se hace el informe de una auditoría operacional con enfoque a la auditoría interna, se debe observar la siguiente estructura:

- a) Información introductoria:** El auditor deberá incluir en su informe una introducción indicando lo que origina la auditoría llevada a cabo, transcribirá las áreas examinadas, la naturaleza y alcance del periodo al cual se circunscribirá la auditoría operacional y el tipo de análisis a realizar (selectivo o exhaustivo).
- b) Objetivos y limitaciones del trabajo:** En él se expresa los objetivos del trabajo, es decir, lo que se espera determinar de manera general, criterios de prioridades establecidas, limitaciones, participación de otros profesionales y la responsabilidad sobre la labor realizada.
- c) Situaciones que afecten desfavorablemente la eficiencia operacional:** Se debe presentar suficientemente sustentados y en orden de importancia un resumen en el que resalten los hallazgos significativos y destacar su condición, criterio, efecto, causa, comentarios de los funcionarios responsables.

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:



Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Objetivo específico 4. Enumerar los componentes del informe de una auditoría operacional con enfoque a la auditoría interna para la gestión de inventarios en la empresa Venezolana de Coberturas, C. A.

Descripción de las Actividades

- d) Sugerencias para mejorar la eficiencia.** Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalen las situaciones desfavorables. La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales, queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, incluso en aquellos casos en que el auditor haya presentado recomendaciones específicas.
- e) Anexos:** El auditor operacional podrá adjuntar los documentos que considere estrictamente necesarios o sea aquellos que por su naturaleza no pudieron desmembrarse y presentarse para su análisis en la sección correspondiente, también podrá incluir los estados financieros, notas a los estados financieros y otro documento que considere necesario. Se debe tener en cuenta que remitir al lector, el examen de anexos presentados al final del informe, desmotiva el interés en la lectura de un documento.
- f) Seguimiento:** Es otra de las características con que debe contar la auditoría operacional, mejor aún, si esta es desarrollada por auditores internos, ya que la continuidad que debe tener el administrador hacia el informe de auditoría operacional.

Elaborado por:
Arancibia, Rangel y Zambrano (2015)

Revisado por:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Existe la noción generalizada por parte de los socios o accionistas las empresas que el proceso de auditorías operacionales para sus procesos internos es una actividad que tiene relación con el manejo y los recursos de grandes empresas. Sin embargo, la importancia que reviste esta área para la gestión de las organizaciones, hace que sea muy necesaria la pronta familiarización de este concepto por parte de estos empresarios, ya que una auditoría operacional, contribuye con los logros del área de inventarios de la empresa a mediano y largo plazo, y a su vez, permita adaptar a la empresa a los cambios que ocurren en el entorno socioeconómico y comercial del país, contribuye a alinear al equipo humano, y define los compromisos claros sobre lo que va a hacer la empresa en el futuro, en coherencia con sus objetivos fundamentales.

En vista de ello, mediante las conclusiones que se presentan a continuación, se va dar a conocer los logros de la investigación realizada, en concordancia con cada uno de los objetivos planteados en la formulación del problema. Del mismo modo, se busca evidenciar los principales resultados y aportes más significativos del trabajo, para de esta forma relacionarlos estrechamente con el plan de recomendaciones, y con la propuesta de este trabajo de investigación, referente a la elaboración de un plan de auditoría operacional para optimizar la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A. ubicada en la ciudad de Mariara, estado Carabobo.

Dada la importancia práctica que reviste el desarrollo de las operaciones de inventario en la cadena de comercialización de la empresa, se hizo necesario realizar una investigación de campo con la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos (una guía de observación y un cuestionario); apoyados en una investigación

descriptiva; donde sus resultados permitan establecer una propuesta factible que incluye una serie de estrategias vinculadas con la auditoría operacional, para optimizar el proceso de inventarios de la empresa en todos sus aspectos y menciones. Estos resultados quedan plasmados en la propuesta, que consiste en elaboración de un plan constituido por actividades y planes cuya ejecución lograrían el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, el primer objetivo propuesto consistió en diagnosticar la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa caso de estudio. Este diagnóstico tuvo como propósito fundamental hacer una evaluación del manejo de los recursos estructurales, materiales, financieros y humanos de la empresa para garantizar el mejor uso de los inventarios y el logro de los objetivos organizacionales vinculados a éste. Al respecto se puede concluir lo siguiente:

- En lo que respecta a estrategias y objetivos logísticos, la gestión de inventario carece de un perfil estratégico, lo que le impide determinar si existe alineación con la misión y visión generales de la organización. Tampoco se han definido objetivos para la gestión de inventarios a mediano y largo plazo, por lo que no se pudo evidenciar si existe alineación de objetivos y estrategias.
- En cuanto al uso de herramientas, se encontró una relación favorable en relación a la aplicación de las técnicas más eficaces para el control de las existencias, debido a que se evidenció la presencia de todos los elementos indicados en la lista de cotejo, y en líneas generales, existen sistemas y tecnologías para el control de operaciones en los procesos del almacén, las compras y suministros, y la facturación a los clientes.

- Para el momento de la realización de la investigación, no existe en la empresa un plan de capacitación y desarrollo del personal involucrado en la gestión de inventarios para incrementar sus habilidades, para de esta forma agregar valor al capital humano de la organización.
- En los aspectos vinculados con la planeación de los inventarios, se evidenció que existen métodos definidos para la planeación de la recepción en el almacén, métodos definidos para la planeación de los despachos en el almacén, hay un sistema de almacenamiento de los materiales, se realiza una revisión y control de los niveles de obsolescencia de los materiales con ayuda del sistema operativo.
- Finalmente, en lo que respecta a la gestión de inventarios, se encontró que no existe una estructura organizacional definida para dicha gestión; no hay una asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios ni hay asignación de responsabilidades al personal operativo vinculado con la gestión de almacenamiento.

Estos resultados evidencian que administrar una empresa es definir y asignar funciones a las personas; coordinar el trabajo; distribuir adecuadamente el espacio disponible; definir la mejor ubicación para cada máquina, equipo y/o herramienta; todo esto puede ser evaluado por medio de la auditoría operacional, con el objeto de informar sobre el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procedimientos operativos de la empresa.

El siguiente objetivo consistió en describir el nivel de desempeño de los mecanismos de control interno y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización con el propósito de hacer una definición de los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión de inventarios con

el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa. Al respecto, se puede concluir lo siguiente:

- En la actualidad en la empresa Venezolana de Coberturas, C.A. existen normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventario en forma estandarizada y el personal responsable de la gestión de inventario no ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos.
- Las personas consultadas consideran que se lleva a cabo en el área de inventario una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares; a pesar de esto. se no han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén.
- No se cumple a cabalidad con la política de llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial ni se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa.
- El recurso humano responsable de la gestión de inventarios de la empresa cumple con eficiencia sus responsabilidades y existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos.
- A pesar de ello, se pudo inferir no se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión de inventarios ni se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios.

- En la actualidad, se evalúan los resultados de los procesos vinculados con la gestión de inventarios de la empresa y existen informes de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño de la gestión de inventarios.

Es importante, en este sentido, asignar la responsabilidad de controlar y verificar los procesos de inventario para medir su eficiencia y tomar las medidas pertinentes que orienten su mejoramiento, así como coordinar la consecución más idónea de los recursos tecnológicos, financieros, materiales y humanos involucrados en la actividad relacionada con la gestión de inventarios.

Finalmente, se procedió a elaborar un un plan de auditoría operacional para evaluar los niveles de eficacia y eficiencia en la gestión de inventarios de la empresa Venezolana de Coberturas, C. A., concebido como un instrumento de trabajo que permita a las organizaciones, identificar de una manera oportuna deficiencias y riesgos, lo cual sentará las bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones a la dirección e informar sobre posibles limitaciones al cumplimiento operacional, lo que permite lograr que el ente económico sea eficiente, todo en busca de la mejora continua.

Recomendaciones

Una vez presentadas las conclusiones de la investigación, se dan a conocer a continuación una serie de recomendaciones producto del análisis de los datos obtenidos en el instrumento y de la evaluación del entorno en el cual se desarrolla la problemática. Estas recomendaciones se refieren a las sugerencias que las investigadoras aportan, y que deben implementarse en la medida que la situación lo permita, y son acciones prácticas que los autores del Trabajo Especial de Grado deriva del estudio efectuado, y las cuales se aconseja implementar y ejecutar:

- A las empresas que tiene deficiencias en los procedimientos operacionales, contratar y aplicar la auditoría operacional como herramienta al proceso

administrativo, debido a que la información que se obtiene es útil para la toma de decisiones oportunas relacionadas con la planeación, coordinación y control de los recursos de la empresa.

- Para la administración de inventarios se recomienda hacer uso de los diferentes sistemas de información disponibles para la industria o el comercio, implementando o diseñando programas de computación que tengan la capacidad de guardar registros de procesos realizados por los usuarios, así mismo se recomienda segregar las funciones para la adquisición, control, almacenaje y distribución de los inventarios de la empresa.
- También se recomienda, para las empresas comerciales como las del sector farmacéutico, que cuentan con diversidad, tamaño y calidad de producto, aplicar el sistema de clasificación ABC, el que permite separar el inventario en base a la importancia que la gerencia le da, con el propósito de obtener eficiencia en la administración de inventarios y evitar hurtos que dañen significativamente a la empresa.
- Para la aplicación de la auditoría operacional, es recomendable contar con un plan de trabajo flexible que pueda adaptarse y modificarse ante cualquier imprevisto, contar con técnicas y procedimientos de auditoría previamente definidos y sistemáticamente diseñados que sean capaces de prever soluciones a contingencias no consideradas.
- Dependiendo de la importancia o gravedad del asunto tratado, se recomienda que los hallazgos de auditoría operacional sean comunicados en el transcurso del trabajo (al momento de detectarlos), para tomar oportunamente las medidas correctivas correspondientes.

- En el área de inventarios, es recomendable establecer controles internos específicos y evaluarlos periódicamente para que su cumplimiento sea eficiente, asimismo se debe capacitar constantemente al personal, en especial al de reciente ingreso, para evitar pérdidas causadas por desconocimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- Divulgar y fomentar la práctica de la auditoría operativa con enfoque de auditoría interna en el sector farmacéutico venezolano, para que las empresas, obtengan tanto beneficios como ahorros financieros, fortalecimiento del control interno, corrección oportuna de procedimientos operacionales que puedan dañar y limitar el desarrollo económico de la empresa, ya que el Contador Público y Auditor interno, tiene como todo profesional el deber de dar a su cliente el mayor beneficio posible de su trabajo, por lo que se considera como el consejero adecuado que informa y da seguimiento a las recomendaciones planteadas.
- A la empresa Venezolana de Coberturas, C. A. aplicar este tipo de trabajo constantemente en diferentes áreas operativas, ya que con ello se fortalecerá e implementará donde no existan, eficientes controles internos que minimicen el riesgo de hurtos, fraudes, desfalcos y daños difíciles de cuantificar, al patrimonio de la empresa.

LISTA DE REFERENCIAS

Aguilera, Jesús (2007). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Alonzo, Stephen (1998). **Diseño de Sistemas Administrativos y Contables**: Vigésima segunda edición, Caracas.

Arias, Fidias (2006). **El proyecto de Investigación, Guía para su elaboración**. Tercera Edición. Editorial Episteme, Caracas.

Catacora, Fernando. (2009). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Editorial McGraw Hill. México.

Cantú, Gerardo. (2008). **Contabilidad Financiera**, Editorial McGraw Hill. México.

Chase, Richard; Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas (2009). **Compras Importadas de operaciones: producción y cadena de suministros**. Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México.

Duhalt, Michael (1998). **Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas**, 2da edición, Universidad de México

Estupiñán, Rodrigo. (2004). **Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales**. Primera edición. ECOE Ediciones. Bogotá.

Estívariz, Ernesto (2014). **Modelo de auditoría operacional a la gestión de inventarios de la empresa 3M Venezuela, C. A.**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Gitman, Lawrence. (2000). **Indicadores y Diseño de Organizaciones Eficientes**. Mc Graw-Hill de Management, Ciudad de México

González Luis y Méndez, José. (2013). **Lineamientos para la aplicación de la Auditoría Operacional como Instrumento para Mejorar la Gestión en la Empresa Consultores Tributarios Rojas & Asociados**. Trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), San Diego.

Guzmán, Rodrigo (2008). **Auditoría Operacional en el Área de Inventarios de una Empresa Ferretera**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2009) **Metodología de la Investigación**. McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. de México.

Holmes, Arthur. (2005). **Auditoría Principios y Procedimientos**. Tomo 1, Grupo Noriega Editores, Balderas 95. México.

Hurtado, Jacqueline (2008). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación**. Sexta edición. Quirán Ediciones, Caracas

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). **The Balanced Scorecard: The Strategy-Focused Organization (La organización enfocada en estrategias)**, Ediciones del Harvard Business School Press, Nueva York.

Koontz, Harold y Heinz, Weihrich (2003). **Administración: Una Perspectiva Global**. Duodécima Edición. Editorial McGraw Hill. México.

Obieta, Salvador y Castillo, José Luis (2005). **Auditoría de Operaciones**, Editorial PAC. México.

Olve, N. y Petri, C. (2004). **El cuadro de mando en acción: equilibrando estrategia y acción**. Segunda edición Ediciones Deusto. Barcelona, España

Puerres, Javier (2011). **Auditoría Operacional**. Publicaciones de la Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia.

Ramírez, Tulio. (2005). **El proyecto de investigación: Investigación de campo** (4ta edición).Caracas.

Rodríguez, Manuel (2009). **Los sistemas de información gerencial y el control de gestión**. Editorial Norma, Bogotá, Colombia

Sabino, Carlos (2006). **El Proyecto de Investigación**. Ediciones Panapo, Caracas

Sánchez Curiel, Gabriel (2003). **Auditoría operacional (El Examen de Flujos de Transacciones)**, Editorial Ecasa, México.

Santillana, Manuel (2008). **Principios de Administración**. Compañía Editorial Continental, S.A. Ciudad de México.

Serna Gómez, Humberto (2009). **Gerencia Estratégica**. Global Ediciones. Bogotá

Tamayo y Tamayo, Mario. (2007). **El proceso de investigación científica**. Editorial Limusa, Ciudad de México.

Uzcátegui, Nelson (2012).**Plan de acción para el mejoramiento del sistema de control de inventario de la Farmacia Santa Mónica, C. A., ubicada en Valencia, estado Carabobo.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

ANEXOS

Instrumento A. Lista de cotejo – Guía de observación

Objetivo del instrumento: Describir la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa caso de estudio.

DIMENSIÓN I: ESTRATEGIA Y OBJETIVOS LOGÍSTICOS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
1	Definición de una visión para la gestión de inventarios de la empresa.		
2	Definición de una misión para la gestión de inventarios de la empresa.		
3	Alineación con el perfil estratégico de la organización.		
4	Definición de objetivos para la gestión de inventarios a mediano plazo.		
5	Existencia de estrategias para la planeación de la de inventarios de distribución.		
6	Alineación entre los objetivos y las estrategias.		
7	Divulgación formal de las estrategias de la gestión de distribución al personal en forma escrita.		
8	Existencia de indicadores de gestión relacionados con cada objetivo de la gestión de inventarios.		
DIMENSIÓN II: HERRAMIENTAS GERENCIALES			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
9	Sistemas automáticos de codificación.		
10	Políticas formales para la asignación de códigos de ítems en el inventario.		

Instrumento A. Lista de cotejo – Guía de observación (Continuación)

DIMENSIÓN II: HERRAMIENTAS GERENCIALES Y OPERATIVAS (CONT).			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
11	Sistemas de reposición de inventario.		
12	Tecnología de información para el procesamiento de órdenes de almacén.		
13	Tecnología de información para el intercambio electrónico de datos con los proveedores logísticos.		
14	Tecnología de información para el cambio de status de los productos.		
DIMENSIÓN III: PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
15	Métodos definidos para la planeación de la recepción en el Almacén.		
16	Métodos definidos para la planeación de los despachos en el Almacén.		
17	Sistema de almacenamiento de los materiales.		
18	Control de los niveles de obsolescencia de los materiales.		
19	Formatos para cada una de las transacciones en el almacén.		
20	Planificación de la logística inversa para la destrucción de producto descartado.		
DIMENSIÓN IV: GESTIÓN OPERATIVA DE LA LOGÍSTICA DE INVENTARIOS			
	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
21	Organización planificada (Lay Out) y distribución física de las áreas en el almacén.		

Instrumento A. Lista de cotejo – Guía de observación (Continuación)

DIMENSIÓN IV: GESTIÓN OPERATIVA DE LA LOGÍSTICA DE INVENTARIOS (CONT.)			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
22	Los productos están almacenados siguiendo algún criterio estandarizado (línea, tipo, código).		
23	Existe una política de inventario para el despacho de los productos.		
24	Definición de un proceso para la devolución de los productos.		
25	Definición de métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén.		
26	Plan de mantenimiento preventivo de los equipos de carga y demás equipos de trabajo de la de inventarios de distribución.		
27	Estructura organizacional definida para la gestión de inventarios.		
28	Asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios.		
29	Asignación de responsabilidades al personal operativo vinculado con la gestión de almacenamiento y distribución.		
DIMENSIÓN V: VERIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE INVENTARIOS			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
30	Elaboración de auditorías operacionales para verificar la estandarización y el cumplimiento de los procesos vinculados con la gestión de inventarios.		

Instrumento B. Lista de cotejo – Guía de observación (Continuación)

DIMENSIÓN V: VERIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE INVENTARIOS (CONT.)			
NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
31	Elaboración de inventarios físicos anuales.		
32	Verificación de los inventarios físicos anuales por auditoría externa.		
33	Elaboración de inventarios cíclicos selectivos según criterios específicos.		
34	Medición de los costos logísticos de la gestión de almacenamiento.		
35	Manejo de indicadores de gestión por proceso		
36	Estrategias medibles en programa de indicadores.		
37	Revisión de los indicadores de gestión en intervalos planificados.		



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



Anexo B. Instructivo

Estimado Sr. /Sra.

Para el logro de los objetivos trazados en el trabajo de grado cuyo objetivo general consiste en proponer un modelo de auditoría operacional a la gestión de inventarios de la empresa, es muy importante su colaboración. Para ello le solicitamos responda a las preguntas presentadas en este cuestionario. Marque en la casilla que considere apropiada según el enunciado de la pregunta, de acuerdo con la siguiente escala.

- a) Totalmente de acuerdo (TDA)
- b) De acuerdo (DA)
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND)
- d) En desacuerdo (ED)
- e) Totalmente en desacuerdo (TED)

Es de hacer notar que sus opiniones, las cuales serán manejadas en forma confidencial y anónima, son muy importantes, pues serán uno de los elementos que utilizará el investigador para plantear recomendaciones de mejora sobre la gestión estratégica y el control interno de los inventarios de la empresa.

Gracias de antemano.

Las investigadoras.

Anexo C. Cuestionario

Objetivo del instrumento: Determinar el nivel de desempeño de los mecanismos de control interno y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización.

Ítem	Contenido	Opciones de Respuesta				
		TDA	DA	NAND	ED	TED
1	¿Existen en la empresa normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventario en forma estandarizada?					
2	¿Cree usted que el personal responsable de la gestión de inventario ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos?					
3	¿Considerar que se lleva a cabo en el área de inventario una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos?					
4	¿Considera usted que se han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén?					
5	¿Según su opinión, la información de inventario suministrada a otras áreas de la empresa es confiable?					
6	¿Cree usted que se cumple con la política de llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial?					

Anexo C. Cuestionario (Continuación)

Ítem	Contenido	Opciones de Respuesta				
		TDA	DA	NAND	ED	TED
7	¿Considera usted que se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa?					
8	¿Según su opinión, los recursos materiales disponibles son usados en forma eficiente en la gestión de inventarios de la empresa?					
9	¿Cree usted que el recurso humano responsable de la gestión de inventarios de la empresa cuenta con las herramientas para cumplir con eficiencia sus responsabilidades?					
10	¿Considera usted que existen formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén?					
11	¿De acuerdo con su punto de vista, existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos?					
12	¿Considera usted que se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión de inventarios?					

Anexo C. Cuestionario (Continuación)

Ítem	Contenido	Opciones de Respuesta				
		TDA	DA	NAND	ED	TED
13	¿Según su opinión, se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios?					
14	¿Cree usted que se evalúan los resultados de los procesos vinculados con la gestión de inventarios de la empresa?					
15	¿Sabe usted si existen informes de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño de la gestión de inventarios?					
16	¿Cree usted que se llevan indicadores de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño del personal vinculado con la gestión de inventarios?					