



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL  
PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA  
EMPRESA GRUPO DE REPUESTOS  
AUTOMÓVILES VENEZUELA (GRAVECA C.A.)  
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Autores:** Emerson Blanchard  
Marbelis Cárdenas

Urb. Yuma II, calle N° 3, San Diego, Edo Carabobo  
Teléfono: (0241) 8714240 (Master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA LA GESTIÓN DE  
INVENTARIOS DE LA EMPRESA GRUPO DE REPUESTOS  
AUTOMÓVILES VENEZUELA (GRAVECA C.A.)  
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública

**Autores:** Emerson Blanchard  
Marbelis Cárdenas  
**Tutora:** Licda. Ischia Gavidia

San Diego, Mayo de 2013



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Ischia Gavidia portador de la cédula de identidad N° 12.761.769, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos Marbelis Cárdenas, portadora de la cédula de identidad N° 16.784.363 y Emerson Blanchard, portador de la cédula de identidad N° 17.670.6876, titulado **ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA GRUPO DE REPUESTOS AUTOMÓVILES VENEZUELA (GRAVECA C.A.) UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 29 días del mes de Mayo del año dos mil trece. .

---

Licda. Ischia Gavidia.  
C.I.: 12.761.769

## DEDICATORIA

El presente trabajo de grado es dedicado a muchas personas que de una manera u otra fueron partícipes de este logro.

**Dios**, base de mi vida, mi fuerza, mi luz, mi camino. Amándote cada día por estar, por dar tantas pruebas y mostrarme lo que se puede lograr.

**Mi madre, Paula Zulay**, mi todo, mujer luchadora que inspiras mis días. Dedicarte es poco para lo que mereces, este logro tiene tu nombre por todos lados, cada página, cada letra, cada nota y cada día durante este tiempo tiene tu estampa en cada rincón. Gracias por ser y estar, por cada uno de tus esfuerzos ahora tú también Licenciada, porque este logro es tuyo.

**Mi Hijo, Ángel Eduardo**, por ti y para ti cada una de mis metas alcanzadas, cada sonrisa tuya fue y será aliento para mis días.

**A mi familia**, grandes todos cada uno tiene un gramo de arena, quiero compartir esto y agradecer enormemente ser parte de ustedes.

**Mis migas** por cada palmada luego de algún error, por estar presentes en cada momento, bueno o malo.

**Mi compañero de trabajo de grado, Emerson**, el equilibrio ante el caos, apoyo durante mis últimos semestres, donde lo más arduo se convirtió en un momento tranquilo.

**Profesores**, todos cada uno aportando conocimiento e intelectualidad, gracias por su tiempo y haber compartido toda esa riqueza académica conmigo.

Existen un montón de nombres que pasan por mi mente en este instante, personas a quienes les debo momentos y quienes se merecen pertenecer a esta página, lastima solo sea una. A todas muchísimas gracias por haber sido o ser parte de este logro.

Cardenas T. Marbelis J.



## DEDICATORIA

Dios, padre y fuente de toda la energía que fue necesaria para llegar aquí, infinita es tu gracia por lo tanto, infinitamente te estaré agradecido por esta Victoria. Mamá, siempre serás lo primero que llegue a mi mente cuando algún sueño se haya hecho realidad, dado que nunca me hubiera tenido la oportunidad de soñar, sin haber sido primero bendecido con el protagonismo de uno de tus más grandes sueños, ser mi MAMÁ. Papá, que hombre pudiera yo ser, si no tuviera el magnífico, maravilloso y ejemplar hombre al cual Dios me ha dado la dicha de decirle PAPÁ, gracias, infinitas gracias, por siempre e incondicionalmente haber confiado en mí. Te amo y esto sin ti nunca hubiera sido posible. Todos ustedes, Edgardo, Ninoska, Nathassia, Mariamna, Keylina, José Miguel, Thyrso y Roberto, Hermanos y compañeros de crianza que siempre creyeron en mí, pero en especial a ti hermanita querida, preciosa, adorada, ejemplo de que cualquier cosa que te propongas en la vida, puede ser verdad, puede ser realidad, gracias por ser esa compañera de sueños, tu incondicionalidad es única y fue todo lo que necesite para que en cualquier momento que la duda quiso calar en mi alma, derrotarla y seguir luchando por conquistar cada uno de mis sueños, Te Amo Nidia Carolina Blanchard Granadillo. Más que amiga, hermana, agradecerte por todo lo que hiciste por mí y conmigo, semestre a semestre y durante todo la carrera hasta el último momento, es llover sobre mojado pero igual lo hare, GRACIAS Marbelis Johana Cárdenas Talavera y si me tocara estudiar de nuevo, sin pensarlo, volvería a escogerte de compañera de camino profesional. Tres Meses y medio te cargue, te di mi bendición, te cuide y te amé como solo el amor más grande del planeta puede amar, desde que me despedí de tu cuerpo, te he sentido en cada paso de mi vida y hoy es imposible dejar de sentirte en este, esto es para ti, te amo y te amare por siempre Victoria Elizabeth Blanchard Rivas. Este Sueño cumplido se traduce en el nacimiento y comienzo de otros, pero esa traducción sería imposible, inalcanzable, insustentable sin el 21 de diciembre del 2011, día en que mi vida, dejo de ser de esporádicas alegrías y paso a ser una vida plena, total y universal, porque desde ese día el Amor puro que tus ojos me brindan cuando me ven, que tu boca sugiere cuando dice mi nombre o me llamas “Morre”, el amor puro y fe ciega que tus manos expresan cada vez que se entrelazan con las mías y cada vez que recorrieron mi espalda diciéndome sin palabras “yo confió en ti”, hoy este sueño no es un sueño de repisa gracias a lo que tú me das, para ti y por nosotros, esto no es un final, es un nuevo comienzo. Te Amo Yimella Hassan Pimentel.

Blanchard G. Emerson F.

## RECONOCIMIENTOS

**Primeramente a Dios Todopoderoso**, por ser nuestra guía y fuerza en este camino de estudio.

**A nuestros padres**, quienes al paso de los años han sido apoyo, e inspiración. Por haber dado siempre la palabra precisa, por su paciencia y aliento durante estos años.

**A nuestros familiares y amigos**, quienes de una u otra forma fueron parte de este gran pasaje de nuestra vida.

**A nuestros profesores**, fuentes de gran riqueza intelectual para nosotros un honor haber recibido parte de toda ese patrimonio sabio.

**A nuestra tutora Licenciada Ischia Gavidia**, quien con su personalidad intelectual, nos inundó de su conocimiento y experiencia.

**A la Universidad José Antonio Páez**, real pasión del saber, casa de estudio que lleno a plenitud todo este tiempo académico.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>pp.</b>
RESUMEN INFORMATIVO.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>I. EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Justificación.....	7
1.3.1 Alcances.....	8
 <b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	13
2.2.1 Auditoría Operacional.....	14
2.2.2 Ciclos de operación.....	16
2.2.3 Metodología de la auditoría operacional.....	17
2.2.4 Gestión de Inventarios.....	18
2.2.5 Importancia de la gestión de Inventarios.....	19
2.3 Definición de Términos Básicos.....	22
 <b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo de investigación.....	26

3.2	Diseño de investigación.....	27
3.3	Fases metodológicas.....	28
3.3.1	Diagnóstico de la situación actual.....	28
3.3.2	Descripción de los mecanismos de control y seguimiento.....	29
3.3.3	Identificación de los elementos claves.....	31
3.3.4	Diseño de una estrategia de auditoría operacional.....	31
<b>IV. RESULTADOS</b>		
4.1	Diagnóstico de la situación actual.....	33
4.2.	Descripción de los mecanismos de control y seguimiento.....	40
4.3.	Identificación de los elementos claves.....	57
<b>V. PROPUESTA</b>		
5.1	Título de la propuesta .....	60
5.2	Presentación.....	60
5.3	Identificación de los elementos claves.....	60
5.4	Objetivos de la Propuesta.....	61
5.5.	Beneficios de la propuesta.....	62
5.6.	Desarrollo de la propuesta.....	63
5.7	Estudio de Factibilidad.....	83
	Conclusiones.....	87
	Recomendaciones.....	91
	Referencias.....	93
	Anexos.....	95

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

<b>Cuadro No.</b>		<b>Pág.</b>
1	Resultados de la Guía de observación.	34
2	Aspectos a considerar para recopilar información.	67
3	Aspectos que pueden informarse como resultado de la auditoría operacional de inventarios.	80
<b>Tabla No.</b>		
1	Existencia de un manual de normas y procedimientos.	41
2	Entrenamiento en el manejo de las normas y procedimientos.	42
3	Resultados referentes a la supervisión efectiva.	43
4	Aplicación de las herramientas gerenciales.	44
5	La información referida a inventario es confiable.	45
6	Resultados referentes a la política de inventarios cíclicos.	46
7	Cumplimiento de los procesos establecidos.	47
8	Uso eficiente de los recursos materiales.	48
9	Eficiencia del recurso humano.	49
10	Formatos estandarizados para las operaciones.	50
11	Resultados referentes a la comunicación efectiva.	51
12	Resultados referentes al plan de capacitación al personal.	52
13	Estrategias de mejoramiento continuo.	53
14	Resultados referentes a la evaluación de resultados.	54
15	Resultados referentes a la existencia de informes de gestión.	55
16	Existencia de indicadores de gestión.	56
17	Factibilidad Técnica de la Propuesta	84
18	Factibilidad Económica de la Propuesta	85
19	Factibilidad Operativa de la Propuesta	86

## ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

<b>Figura No.</b>		<b>Pág.</b>
1	Diagrama de Ishikawa para evaluar la situación actual de la gestión de inventarios de la empresa.	59

<b>Gráfico No.</b>		<b>Pág.</b>
1	Existencia de un manual de normas y procedimientos.	41
2	Entrenamiento en el manejo de las normas y procedimientos.	42
3	Resultados referentes a la supervisión efectiva.	43
4	Aplicación de las herramientas gerenciales.	44
5	La información referida a inventario es confiable.	45
6	Resultados referentes a la política de inventarios cíclicos.	46
7	Cumplimiento de los procesos establecidos.	47
8	Uso eficiente de los recursos materiales.	48
9	Eficiencia del recurso humano.	49
10	Formatos estandarizados para las operaciones.	50
11	Resultados referentes a la comunicación efectiva.	51
12	Resultados referentes al plan de capacitación al personal.	52
13	Estrategias de mejoramiento continuo.	53
14	Resultados referentes a la evaluación de resultados.	54
15	Resultados referentes a la existencia de informes de gestión.	55
16	Existencia de indicadores de gestión.	56

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA LA GESTIÓN DE  
INVENTARIOS DE LA EMPRESA GRUPO DE REPUESTOS  
AUTOMÓVILES VENEZUELA (GRAVECA C.A.) UBICADA EN  
VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autores: Emerson Blanchard y Marbelis Cárdenas

Tutor: Ischia Gavidia.

Fecha: Enero 2013.

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer estrategias de auditoría operacional a la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela (GRAVECA C.A.), considerando la problemática presentada en la unidad de estudio, en la que se detecta que existen fallas en el manejo de la información, inconsistencias en los inventarios que afectan la disponibilidad y fiabilidad del teórico, 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; basándose bajo la modalidad de proyecto factible, cuyo diseño es una combinación de una investigación de campo con una revisión documental, así como el empleo de las técnicas de encuesta, el cuestionario como instrumento, aplicado a nueve (9) personas que laboran dentro del área de Contabilidad e Inventarios y como guía la observación directa, lo que permitirá por una parte, evaluar el manejo de los recursos 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 estrategias que permitan a la empresa tener información sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa, logrando mayor confiabilidad en 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:** Auditoría operacional, Gestión de Inventarios, Mecanismos de control y seguimiento.

## INTRODUCCIÓN

La dinámica actual que caracterizan 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 permiten a las empresas mantener y controlar a tiempo 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 estrategias de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. 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, debido a que 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 la competencia derivada de la globalización de la economía. 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 auditoría en su sistema de estrategias, se expone a un riesgo inevitable.

Para cumplir a cabalidad con las formalidades establecidas por la Universidad José Antonio Páez para la presentación del Trabajo de Grado, el mismo consta de cinco capítulos, estructurados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se planteó el problema para el desarrollo de la presente investigación, así como los objetivos y la justificación del estudio.

En el Capítulo II, se tomó en consideración los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, así como la definición de términos básicos que fundamentan la presente investigación referente a las variables a estudiar.

En el Capítulo III, se hace mención de la metodología utilizada en la investigación, destacando el tipo y diseño de la investigación, las estrategias de investigación, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV, en esta parte de la investigación se presenta el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Capítulo V, Se presentan las estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A., con la que se cumplen los objetivos específicos planteados en la investigación.

La investigación finaliza con la presentación de las conclusiones, recomendaciones, las referencias y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales, han llevado a muchas empresas a la conclusión de que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni controlar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes, en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los participantes en el proceso de adquisición y comercialización de bienes y servicios.

En este sentido, se ha tomado en consideración la auditoría operacional como la herramienta principal para realizar una evaluación constante y profunda de las operaciones internas, en términos de comprobar si las mismas cumplen con los objetivos para el cual se fundó el ente organizacional. En términos conceptuales, Estupiñán (2004) la define 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” (p. 21).

La aplicación de esta estrategia contable supone un examen y evaluación de las operaciones de la empresa buscando determinar si los procesos se realizan de forma eficiente, efectiva y económica; además, permite establecer si las políticas, métodos y procedimientos son congruentes con la naturaleza de negocios y la misión empresarial. Del mismo modo, 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.

Lo que se persigue o se busca con la práctica de la auditoría operacional con el 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 desviaciones en el 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 las posibles fallas que intervienen en la eficiencia de operación; la participación para la creación, formulación, adecuación, diseño de procedimientos y controles; y en la implantación de los cambios de innovaciones o implantación de sistemas.

Una de esas áreas es la concerniente con el manejo de los inventarios. El inventario se refiere, según Chase, Jacobs y Aquilano (2009) 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" (p. 91). 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.

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 el Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela (GRAVECA, C.A.), empresa fundada en el año 2008 en la ciudad de Valencia, y que cubre la demanda de clientes al mayor y detal del sector de autopartes, específicamente la venta de tripoides para todo tipo de vehículos y autopartes para vehículos marca

Renault, con la intención de ofrecer un soporte confiable al mantenimiento de los automóviles.

En cuanto al tema de investigación se refiere, una observación inicial de la situación de la gestión de inventarios de la empresa, la cual permitió determinar que, si bien se cumple con los requisitos formales establecidos por la gerencia general, la percepción de la directiva es que las decisiones y los procesos vinculados con el inventario no atienden a un lineamiento estratégico preciso, son más bien producto de la repetición de situaciones; y satisfacen parcialmente las cada vez más exigentes situaciones del mercado; aunado a los constantes inconvenientes con el suministro de las importaciones, lo que impacta sobre las ventas y los inventarios, el incumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes y la poca satisfacción de los clientes, incidiendo en sus niveles de servicio.

Además, existe necesidad de un mayor control de los inventarios, ya que se presentan inconsistencias entre la información registrada en los sistemas de la empresa (inventarios teóricos) y las existencias reales. Además, 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 una rotación más adecuada de los productos que comercializa, disminuyendo considerablemente la presencia de averías por daños en el empaque y mal almacenaje, promoviendo el mejor uso del talento humano y de los recursos materiales y económicos de la organización.

Del mismo modo, las discrepancias 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 las mercancías.

En cuanto a su rotación; existen fallas en el manejo de la información del stock, 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 administración de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela.

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 herramientas gerenciales necesarias, 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 logísticos vinculados con el abastecimiento de materiales del sector autopartes en Venezuela.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

Para orientar la investigación, cuyo propósito es ofrecer a la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, 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 estrategias de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa para incrementar la eficiencia de las operaciones en la empresa caso de estudio?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa caso de estudio.
- Describir los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.
- Determinar los elementos claves que deben formar parte de un modelo de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa.
- Diseñar estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.

### **1.3 Justificación del Problema**

La observación realizada en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. permitió determinar que existe la necesidad de atender un mercado cada vez más exigente y segmentado e incrementar el nivel de calidad del servicio percibido por los usuarios internos y los clientes. Para alcanzar esta meta, se necesita en primer lugar poder medir correctamente el nivel de la calidad de los procesos de inventarios llevados a cabo por la organización.

Por consiguiente, la investigación es importante para la empresa, ya que lo que se desea conseguir, es que mediante las estrategias propuestas exista un mayor control, una buena distribución y una excelente organización en los inventarios. La propuesta de estrategias de auditoría operacional, surge por la necesidad de implementar una solución y adecuar las buenas prácticas de manejo de materiales en el almacén, para que se obtengan los siguientes beneficios: proponer medidas para disminuir tiempos en entrega de producto en las condiciones óptimas solicitadas por el cliente; elaborar planes efectivos de acción que ayuden a reducir gastos, involucrar al personal en el control interno y detectar algunas deficiencias de las cuales se hacen recomendaciones, para hacerlo más efectivo y convincente.

Por otra parte, la realización de esta investigación servirá de aporte para los futuros estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez para el desarrollo de su trabajo especial de grado en el área de Auditoría Operacional. Desde el punto de vista de los investigadores, mediante la realización de este trabajo de grado se dará a conocer las propuestas y las recomendaciones a la empresa para que pueda mantener un nivel óptimo de las funciones de los inventarios, además de afianzar los conocimientos adquiridos en el periodo de formación profesional dentro de la institución académica.

### **1.3.1 Alcance de la Investigación**

Este trabajo de investigación se enfocó en proponer mejoras en el control y la organización de los inventarios en las áreas de recepción, almacenamiento y despacho de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A., con la intención de corregir las fallas existentes en las áreas mencionadas. Es importante precisar que la implantación de estas propuestas de mejoras estará sujeta a evaluación por parte de la empresa sin que esto forme parte de la presente investigación. A continuación se precisa algunas limitantes o restricciones que de una u otra forma afectaron el desarrollo de este trabajo de investigación:

- Disponibilidad de tiempo por parte del personal del almacén de la empresa para dedicarlo al desarrollo de este trabajo de investigación.
- Información y recursos, que por razones de políticas de confidencialidad de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A., no suministraron y fueron necesarios para el desarrollo de este estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

El marco teórico, de acuerdo con Arias (2006) “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” (p. 106). Por lo tanto, desarrollar un marco teórico implica que los investigadores seleccionen 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.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación.**

Los antecedentes de la investigación, según Tamayo y Tamayo (2007), 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” (p. 72). 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. En este sentido, las investigaciones consultadas fueron:

González y Méndez (2011), en su trabajo de investigación denominado **“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 descriptiva, 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, lo que permite tener una idea más clara y precisa con respecto a la metodología de la auditoría operacional y sus posibles beneficios a implementarse en la elaboración del presente trabajo de grado.

Uzcátegui, N. (2010), en su trabajo 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, 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 y a la pérdida de productos.

La metodología empleada se corresponde a la modalidad de proyecto factible de tipo descriptivo, apoyado en una investigación de campo, utilizando como técnicas de recolección de datos la encuesta y la observación directa como fuentes primarias. Los resultados indicaron que se debe asegurar que la organización cuente con un sistema de inventario que este bien controlado el cual permita hacer frente a grandes cantidades de demanda que se encuentren 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.

Debido a lo antes señalado, el aporte de esta investigación, es 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, lo que permite tener una idea más clara y precisa con respecto a la metodología de la auditoría operacional y sus posibles beneficios en la elaboración del presente trabajo de grado, de allí su relación y aporte para el desarrollo la investigación.

Cabrera, G. y Tabares, J. (2009), elaboraron en su trabajo especial de grado titulado **“Diseño de enfoque de control interno de inventario de mercancía para la empresa Pollo Sausa, C.A.”**, presentado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública ante la Universidad de Carabobo. Esta investigación tuvo como objetivo general desarrollar un enfoque de control interno de mercancía que corrigiera los inadecuados procedimientos de control interno, de la empresa Pollo Sausa, C.A., y otras empresas comerciales que realicen la misma actividad.

El tipo de investigación utilizado se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, cuyo nivel de investigación fue descriptivo, utilizándose las técnicas de recolección de información de entrevistas y encuestas. Los autores concluyen que las operaciones relacionadas con el proceso de inventario eran realizadas sin la existencia de un adecuado control interno, lo que originó ciertos hechos irregulares que afectaron la situación económica de la empresa, razón esta que hacía necesario el diseño de un enfoque de control interno de inventario, que minimizara las fallas existentes en el control de las existencias.

La investigación citada sirvió como referencia a este estudio, puesto que incluyen métodos mediante los cuales, la gerencia general delega autoridad y asigna responsabilidades correspondientes a cada una de las funciones de la empresa, tales como compras, ventas y contabilidad. Además, propone verificar los informes y análisis comunes a los diferentes niveles de supervisión, tomando en cuenta las actividades que constituye el área de los inventarios en la empresa. En cuanto a su aporte, el estudio indica 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.

Sarmiento, C. (2008), presentó un trabajo de grado denominado **“Estudios y propuestas de control de inventarios para la empresa Textil y de Confección, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo”**, el cual fue realizado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), cuyo objetivo general fue diseñar una propuesta de control de inventarios para la empresa Textil y de Confección, C.A., ubicada en Valencia, estado Carabobo, bajo la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo de tipo descriptivo.

Para la realización de esta investigación se hizo un estudio de inventario, evaluaciones de acuerdo a su capacidad para satisfacer los requerimientos por la empresa y para ello empleó las técnicas de recolección de datos como la observación directa y la entrevista, en cuanto al control de los inventarios, observándose que no

eran efectivos ni eficaces, razón por lo cual proponen el modelo de planificación de inventario, el cual sometido a una simulación con datos y propuestas reales, demostrando que este modelo ofrecía grandes ventajas y ahorro a la empresa.

Debido a lo antes señalado, el aporte de esta investigación, consiste en el establecimiento de pautas y procedimientos administrativos para lograr definir las líneas y grado de responsabilidad en cuanto a la pérdida de la mercancía en la empresa. En cuanto a la vinculación con el estudio, este proyecto ofrece importantes herramientas para lograr en este trabajo controles eficaces y de ahorro en los inventarios, ya que debe asegurar que la organización cuente con un sistema de inventario que este bien controlado, situación que permita hacer frente a grandes cantidades de demanda que se encuentren en el mercado, y que ofrezca a la empresa la flexibilidad en la programación de los cambios de mercancía y la pérdida de los mismos.

Finalmente, Miranda, O. (2008), en su trabajo de grado titulado, **“Propuesta de en control interno de inventario de materia prima en la empresa Seminoca C.A.”**, presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA), ubicado dentro de la modalidad de proyecto factible. En esta investigación, el autor propuso mejorar la problemática del control interno existente para el manejo de inventario de materia prima, por lo cual fue necesario reestructurar la organización administrativa de la empresa, de modo que se logre definir la estructura más adecuada. Desde el punto de vista metodológico, las técnicas de recolección utilizadas fueron la revisión documental y la encuesta.

Dentro del orden de ideas planteado por el investigador, resulta lógico que para mantener un sistema de control interno de inventario que genere resultados satisfactorios deben establecerse las pautas y procedimientos administrativos a seguir para mejorar y proteger la disponibilidad física de inventario, con el cual se promueve la eficiencia, en los registros contables de la existencia del almacén, en concordancia con las normas y políticas prescrito por la gerencia y comunicando al personal

mediante el establecimiento de las funciones de compras, al almacenaje, producción y contabilización. La relación de este antecedente con la presente investigación se evidencia en el establecimiento de las pautas y procedimientos administrativos para lograr definir los lineamientos, funciones y responsabilidades en la gestión de inventarios de la organización.

## **2.2 Bases Teóricas**

La estructura de contenido de las bases teóricas varía de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Arias (2006) explica que “su estructura surge de acuerdo al conjunto de variables que se generen de la temática, del enfoque de la investigación, del sistema de objetivos y del sistema de preguntas que se exprese en la formulación del problema” (p. 32). Por consiguiente, para tener una mayor comprensión es necesario dar un orden lógico coherente de las diversas temáticas que versará la estructura del capítulo.

### **2.2.1 Auditoría Operacional.**

La auditoría operacional es definida por los autores Heinz y Koontz (2003) 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” (p. 159). Asimismo, Holmes (2005) 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” (p. 35).

Por tanto, 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 (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 o implantación de sistemas. (p. 72).

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 sugerencias que tienden a incrementar la eficiencia en las entidades y en los procesos en los cuales se practica la auditoría. Cantú (2008) 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, tales como reglamentos, servicio al cliente, condiciones de entrega, entre otros” (p. 68).

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 Curiel (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).

Del mismo modo, el auditor 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. De esta forma, 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.

Al intervenir los especialistas internos y elaborar evaluaciones a ciertos aspectos administrativos a menudo tratan a las unidades de negocio como si fueran sus clientes y dedican demasiado tiempo a buscar aceptación por el personal operativo, no maneras de mejorar. Debido a ello, Heinz y Koontz (2003) mencionan que “en la mayoría de las ocasiones no se recurre a especialistas externos hasta que la unidad de negocio está en una situación verdaderamente crítica, esto repercute en que el personal externo esté obligado a enterarse de la situación actual de la operación” (p. 116).

Entonces, se debe dar a conocer la auditoría operacional como una alternativa viable que se adecua a la operación del negocio y que tiene la capacidad para impulsar mejoras en los procesos y lograr ahorros en los recursos financieros, humanos, tecnológicos, de comunicación y tiempo de entrega de mercancía a los clientes. Este valor hace notar que este tipo de servicio es una verdadera inversión y no un gasto. En forma resumida, y a partir de la clasificación dada por Holmes (2005), la auditoría operacional al ser aplicada a la operación de la empresa genera cierto valor agregado cuando:

Propone medidas para disminuir tiempos en entrega de producto en las condiciones óptimas solicitadas por el cliente. Elabora planes efectivos de acción que ayuden a reducir gastos. Se involucra en el control interno y detecta algunas deficiencias de las cuales hacen recomendaciones, para hacerlo más efectivo y convincente (p.71).

### **2.2.2 Ciclos de operación**

Las empresas de servicios, como la organización objeto de estudio están en constante flujo de operaciones las cuales están internamente ligadas con los objetivos primarios de la organización; se actúa, procesa, distribuye, clasifica y se vuelve al mismo punto de inicio en la cadena de operación. Por ello, es conveniente estudiar el ciclo próximo a evaluar operativamente el cual permite clasificar en ciclos más pequeños o individuales la operación, esto con el objeto de su mejor entendimiento y comprensión. Debido a esto, el ciclo de operación se puede definir como el conjunto de actividades que realiza una empresa con el fin de lograr sus objetivos a través de la satisfacción de sus clientes.

Por lo tanto, dentro de los ciclos de operación en las empresas se generan una serie de instrucciones que involucran cambios en la situación financiera-contable de la organización, las cuales generalmente se denominan transacciones. Castro (2004) explica que:

Cada ciclo individual de operación está formado por varias funciones, éstas a su vez se forman por un conjunto de actividades relacionadas en su propio ciclo que ayudan a reconocer, autorizar, procesar, controlar, verificar e informar las transacciones que suceden dentro de un proceso que las ordena de manera lógica y secuencial.” (p.124)

En este sentido, el auditor operacional, para poder realizar su trabajo bajo los más altos estándares de eficiencia, tanto en tiempo como en costo-beneficio se apoya directamente en los ciclos normales de operación, los cuales en primera instancia deberán identificar las actividades que conforman una función; en seguida las funciones que integran un ciclo de operación y finalmente el enlace entre los diversos ciclos para llegar al ciclo integral de la operación. Por ello, es necesario que en todo proceso de operación se identifiquen las transacciones que integran el ciclo así como su efecto y repercusión, esto con la finalidad de hacer cortes; en caso contrario se entraría a un proceso operativo de revisión sin fin.

### 2.2.3 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. Obieta y Castillo (2005) indican que “Si se habla propiamente de un método a seguir por un auditor operacional como recomendación general, podría decirse que de acuerdo a su importancia las etapas a seguir son: familiarización; investigación y análisis, diagnóstico e informe” (p. 35).

A partir de la clasificación ofrecida por Obieta y Castillo (2005), estos autores indican que las técnicas de auditoría operacional aplicables son las mismas que se aplican a la auditoría de estados financieros, por lo que se lleva a cabo un proceso similar para su elaboración. En forma resumida, estas técnicas comprenden la aplicación de las siguientes etapas:

**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 inventarios, entre otros.

**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.

**Observación:** Es la técnica por medio de la cual el auditor se cerciora de ciertos hechos o circunstancias, principalmente relativos a la forma como las operaciones se realizan en la toma física de inventarios.

**Diagrama de flujo:** Son instrumentos que presentan por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los distintos departamentos operativos.

**Cuestionarios operativos:** Son una valiosa e indispensable herramienta para la ejecución de auditoría operacional. Estos cuestionarios están basados en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones.

#### **2.2.4 Gestión de inventarios**

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.

Por otra parte, 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. La gestión de inventarios tiene como objetivo determinar la cantidad de existencias que se han de mantener y el ritmo de pedidos para cubrir las necesidades de producción o de ventas. En este contexto, Durán (2007), 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 o críticos.

El modelo del período de tiempo fijo es el otro sistema de planificación de inventarios en el que la política de inventarios es hacer el pedido de materiales o partes en ciertos momentos designados, sin importar si se ha alcanzado el punto de reaprovisionamiento. El momento es accionado por el tiempo y no involucra ningún conteo físico de los artículos de inventario, y es aplicable bajo las siguientes condiciones: artículos más baratos y menos críticos; los vendedores o compradores pueden obtener nuevos pedidos si realizan visitas regulares o de rutina a los clientes; y los vendedores o compradores pueden combinar pedidos para reducir los costos de órdenes y transporte.

#### **2.2.5. Importancia de la Gestión de Inventarios.**

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 Durán (2007), 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, es indispensable contar con una reserva para continuar regularmente con las operaciones de producción.

#### **2.2.6 Tipos de Inventario.**

Chase, Jacobs y Aquilano (2009), hacen una clasificación acerca de los tipos de inventario, de lo cual se puede extraer lo siguiente:

***Inventario de Productos:*** Son todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales son transformados para ser vendidos como productos elaborados.

***Inventario de Productos en Proceso de Fabricación:*** Lo integran todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales se encuentran en proceso de manufactura. El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplico la labor directa y gastos

indirectos inherentes al proceso de producción en un momento determinado. Una de las características del Inventario de producción en proceso es que va aumentando el valor a medida que es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

***Inventario de Materias Primas:*** Lo conforman todos los materiales con los que se elaboran los productos, pero que todavía no han recibido procesamiento. En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (Materias Primas) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera “Materia Prima”, ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado.

***Inventario de Suministros de Fábrica:*** Son los materiales con los que se elaboran los productos, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta. En el inventario de materiales y suministros se incluye: Materias primas secundarias, sus especificaciones varían según el tipo de industria; artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la industria, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las operaciones, y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en la industria tienen gran significación, y los artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos, los artículos de reparación por su gran volumen necesitan ser controlados adecuadamente, la existencia de estos varían en relación a sus necesidades.

***Inventario de Productos Terminados:*** Comprende estos, los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber estado alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventario se encuentren aun en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel de inventario de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir, su nivel está dado por la demanda.

### 2.3 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. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Ciclo Operativo:** Tiempo de duración en una que una unidad de dinero demora en transformarse nuevamente en dinero.

**Control:** El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos.

**Control Interno:** Conjunto de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia y la calidad en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

**Criterio:** Constituye la norma legal o técnica, o los principios de general aceptación, que regulan la ejecución de una actividad. Es la referencia inmediata para efectuar la comparación con los hechos y determinar cumplimientos o desviaciones.

**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.

**Estrategia:** 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.

**Evidencia:** Pruebas que respaldan el contenido del informe del auditor, y que son obtenidas a través de los diversos medios empleados en el proceso de auditoría.

**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.

**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, en escenarios analógicos y digitales, en publicaciones gráficas y en archivos web y en todo tipo de ámbitos.

**Gestión:** Las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidados en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigida a la producción de bienes o servicios para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados.

**Indicadores de gestión:** Son las dimensiones cuantitativas o cualitativas que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica. Permite medir el nivel de la

eficiencia, efectividad y productividad de unidad de análisis, en base a un plan operativo.

**Inventarios de Seguridad:** La mayoría de las empresas deben mantener ciertas existencias de seguridad para hacer frente a una demanda mayor que la esperada. Estas reservas se crean para amortiguar los choques o situaciones que se crean por cambios impredecibles en las demandas de los artículos.

**Lineamientos:** Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma. Establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la organización. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo.

**Manual de normas y procedimientos:** El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

**Proceso:** Se puede definir como una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Una vez que el problema de investigación ha sido formulado y ha quedado claro el tipo de información que se necesita abordar y obtener para el marco de estudio, es necesario determinar el esquema de investigación más apropiado en función de los objetivos propuestos. Tamayo y Tamayo (2007) define la metodología como “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p. 37). De esta forma, se puede decir que el marco metodológico es la parte del proceso de investigación que hace relación a la forma cómo se debe presentar el resultado del proceso.

#### **3.1 Tipo y Nivel de Investigación**

El tipo de investigación correspondió con la de una investigación cuantitativa. Hurtado y Toro (2007) lo explica del siguiente modo:

La investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos (p. 60).

Es decir, la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. En este sentido se comprende que para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya

claridad entre los elementos que conforman el problema de investigación, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos. La naturaleza cuantitativa de la presente investigación radica en el hecho de que las variables, y los indicadores derivados de éstas van a ser medidos a través de los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección de información.

De igual forma, el proyecto de investigación está enmarcado dentro de una propuesta de estrategias de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A., el cual se realizó bajo la modalidad de Proyecto Factible y consiste, según la Universidad Experimental Pedagógica Libertador (2011), en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluye ambas modalidades” (p. 16). Con relación a esto, se expone el hecho de que en la presente investigación se desarrolló una propuesta viable para solucionar un problema en la gestión de inventarios de la empresa seleccionada.

Finalmente, el nivel de esta investigación corresponde al de una investigación descriptiva. Según Arias (2006), “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 34). La información obtenida es propia de la fuente; bajo este contexto para el desarrollo de esta investigación se contó con textos de diferentes autores que sirvieron de apoyo para su identificación y análisis; la investigación descriptiva y de campo permite conocer las situaciones, costumbres, y actitudes predominantes a través de la descripción de objetos, personas, y procesos.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

Arias (2006) explica que el diseño de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental” (p. 26). Por su

parte, el manual de la Universidad Experimental Pedagógica Libertador (2011) se refiere al diseño de investigación como “las estrategias que se deben seguir para el desarrollo de la investigación; se debe indicar de manera estructurada y funcional las etapas del proceso” (p. 16). En otros términos, a través del diseño se ubica el trabajo dentro de una de las diferentes alternativas de investigación. Por lo tanto, este trabajo de investigación se inscribe dentro de las características de una investigación documental de campo.

Arias (2006) 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). En este sentido, la investigación de campo permitió, por lo tanto, obtener la información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación, directamente de la realidad donde ocurre el fenómeno estudiado, para lograr de esta manera obtener información oportuna, confiable y objetiva.

### **3.3 Fases Metodológicas**

Dentro del proyecto factible que se propone para elaborar estrategias de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A., es necesario considerar las siguientes etapas, en concordancia con los objetivos específicos de la investigación:

#### **3.3.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa caso de estudio.**

Con esta fase se desea conocer la situación actual de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A., en cuanto al manejo de los procesos vinculados con la gestión de inventarios. Para el cumplimiento de este objetivo, y en concordancia con la metodología seleccionada, la técnica de recolección de datos que se pretende utilizar es la observación. Al respecto, Arias (2006), conceptualiza la observación de la siguiente forma: “es 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). Es decir, se entiende como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.

De igual forma, Sierra, (2008) explica que “la observación generalmente implica la actuación natural o provocada de un estímulo con la siguiente respuesta del objeto observado” (p. 240). El tipo de observación en el cual se inscribe esta investigación correspondió a 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. También es estructurada, pues además de llevarse a cabo en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especificarán los elementos que serán observados.

Para hacer el diagnóstico de la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa, el instrumento correspondiente fue la guía de observación o lista de cotejo. También denominada lista de control o de verificación, Arias (2006) 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 estructura en tres (3) columnas: en la columna izquierda se mencionan los elementos o conductas que se pretenden observar; la columna central dispone de un espacio para marcar en el supuesto que sea positiva la presencia del aspecto o conducta; y en la columna derecha se utiliza el espacio para indicar si el elemento o conducta no está presente (Ver Anexo A).

### **3.3.2 Descripción de los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.**

El propósito de esta fase consistió en identificar cuáles son los métodos de control interno aplicados en la actualidad que participan en el proceso de inventarios de la

empresa para incluirlos en una estrategia de auditoría operacional. Para esta parte de la investigación, la técnica de recolección de datos a utilizar fue la encuesta, la cual según Arias (2006) es “una estrategia cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos, en relación con la opinión de estos sobre un tema específico” (p. 31). Por ello, la información obtenida será válida solamente para el trabajo que origina su recolección y en el periodo de tiempo especificado, ya que tanto las características como las opiniones varían con el tiempo. Por esta razón, esta técnica es también llamada diseño transaccional o transversal.

En concordancia con la técnica seleccionada, el instrumento aplicado fue el cuestionario: Para Hurtado y Toro (2007), este instrumento “consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio” (p. 157). El cuestionario se entregó a los sujetos de la muestra quienes han de responder una serie de interrogantes, lo que contribuirá al logro de los objetivos de la investigación. El mismo consistió en una serie de preguntas dicotómicas, es decir, con opciones de respuesta afirmativas o negativas en relación con la interrogante (Ver Anexo B y C).

Para cumplir con esta fase, se va a determinar la población y la muestra que servirá para la obtención de la información necesaria para tal fin. La población se define, según Balestrini, (2006), como “un conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 137). Es decir, un conjunto finito o infinito de personas.

La población, para el presente trabajo, estuvo conformada por el personal que labora dentro del área de contabilidad e inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A el cual está conformado por nueve (9) personas, entre ellos: Gerentes de Contabilidad y Ventas, Supervisores de Contabilidad y Almacén, asistentes de contabilidad, analistas de almacén y almacenistas.

Por su parte, la muestra es una pequeña proporción extraída de la población, la cual permitió a los investigadores obtener los datos necesarios a través de

características particulares. Para Ruiz (2005) la “Muestra Estadística es una parte de la Población, o sea un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del Universo” (P. 79). Al respecto, Hernández citado en Castro (2003) expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”, lo que coincide con las características de esta investigación. Esto permite inferir que, al tomar el total de la población como muestra, entonces no es necesario aplicar ningún criterio muestral, por lo que la muestra es igual a nueve (9) personas.

### **3.3.3 Determinación de los elementos claves que deben formar parte de un modelo de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa.**

Con esta fase se hizo una evaluación del proceso de inventarios de la empresa a partir de la información obtenida en las dos primeras fases, para identificar y delimitar cada una de los elementos claves que deben formar parte de un modelo de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa. Para alcanzar el análisis de la información obtenida, se recurrirá al análisis de contenido.

En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2007), explica que éste consiste en “la producción de generalizaciones de orden causal referidas a las relaciones entre las variables observadas en el marco de la investigación. Las comparaciones son diseñadas a fin de evaluar el carácter de tales relaciones causales” (p.144). Por tanto, las comparaciones pueden dar lugar a la comprobación temporal o a la refutación de generalizaciones de orden causal.

### **3.3.4 Diseño de una estrategia de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.**

Esta fase se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos en las tres primeras fases, considerando los recursos humanos, económicos, tecnológicos y de infraestructura necesarios para lograr de manera exitosa el desarrollo de la propuesta de estrategias de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.

Una vez finalizada la fase de aplicación de los instrumentos de recolección de datos seleccionados para este estudio, en la parte correspondiente se graficaron, evaluaron y analizaron los resultados. Para ello, se llevaron a cabo los siguientes procesos: representación gráfica, interpretación de los resultados, y formulación de las conclusiones. En este orden de ideas, la descripción y análisis de la información cuantitativa y cualitativa están estrechamente vinculados. Tamayo y Tamayo (2007) lo explican de la siguiente forma:

Una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos, es decir, elaborarlos matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas. El procesamiento de datos no es otra cosa que el *registro* de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica (p. 187).

La elaboración de la propuesta incluirá la justificación de la misma, así como al definición de los propósitos fundamentales, beneficiarios directos e indirectos, etapas a cumplir en la propuesta y análisis económico de la misma. Se dará una respuesta integral al objetivo general a través de los resultados obtenidos al cumplir con los objetivos específicos. En este sentido, el análisis de factibilidad en un proyecto consiste en descubrir cuáles son los objetivos de la organización referido al proceso estudiado, luego determinar si el proyecto es útil para que la empresa logre sus objetivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En el presente capítulo se da a conocer los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en concordancia con lo especificado en la metodología del trabajo. En el mismo se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos y a los resultados que persigue la investigación: el diagnóstico de la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A., los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios y los elementos claves que deben formar parte de un modelo de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa, para luego diseñar una estrategia de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios de la empresa sujeto de estudio de la investigación.

#### **4.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa caso de estudio.**

De acuerdo con la aplicación de la guía de observación acerca de los diversos hechos y acontecimientos relacionadas con la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios utilizados por la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A, en el manejo y control de las existencias, y para un mejor entendimiento de los elementos que fueron observados en la organización, se crearon cinco dimensiones o categorías de análisis, para asociar cada situación observada a una unidad de análisis. Estas dimensiones y los resultados obtenidos fueron los siguientes: (Ver Cuadro 1):

**Cuadro 1. Resultados de la Guía de observación**

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

<b>DIMENSIÓN I: ESTRATEGIA Y OBJETIVOS LOGÍSTICOS</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Definición de una misión y visión para la gestión de inventarios de la empresa.		X
Alineación con la misión y visión generales de la organización.		X
Definición de objetivos para la gestión de inventarios a mediano y largo plazo.		X
Existencia de estrategias para la planeación de materiales.	X	
Alineación de objetivos y estrategias.		X
Comunicación de la estrategia en la organización entre el personal responsable del inventario.	X	
Objetivos medibles consecuentes con las estrategias.		X
Revisión de las estrategias en intervalos planificados.	X	
<b>DIMENSIÓN II: HERRAMIENTAS</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Sistemas automáticos de codificación.	X	
Políticas formales para la asignación de códigos de ítems en el inventario.	X	
Sistemas de reposición de inventario.	X	

Tecnología de información para el procesamiento de órdenes de compra.	x	
---	---	--

**Fuente:** Blanchard, E. y Cárdenas, M. (2013).

**Cuadro 1. Resultados de la Guía de observación (Continuación)**

<b>DIMENSIÓN II: HERRAMIENTAS (CONTINUACIÓN)</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Tecnología de información para el procesamiento de operaciones de entrada, salida y movimientos internos de los productos.	X	
Tecnología de información para el cambio de status de los productos.	X	
<b>DIMENSIÓN III: PLANIFICACIÓN</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Métodos definidos para la planeación de la recepción en el Almacén.	X	
Métodos definidos para la planeación de los despachos en el Almacén.	X	
Sistema de almacenamiento de los materiales.	X	
Revisión y control de los niveles de obsolescencia de los materiales.	X	
Formatos y controles de las transacciones.	X	
Planificación de llegadas del material.		X
<b>DIMENSIÓN IV: GESTIÓN OPERATIVA</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Organización planificada (Lay Out) y distribución física de las áreas en el almacén.		X
Los productos están almacenados siguiendo algún criterio estandarizado (línea, tipo, código).		X
Existe una política de inventario para el despacho de los productos.	X	

**Fuente:** Blanchard, E. y Cárdenas, M. (2013).

**Cuadro 1. Resultados de la Guía de observación (Continuación)**

<b>DIMENSIÓN IV: GESTIÓN OPERATIVA (CONTINUACIÓN)</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Definición de un proceso para la devolución de los productos.	X	
Definición de métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén.	X	
Plan de mantenimiento preventivo de los equipos de carga y demás equipos de trabajo del almacén.		X
Estructura organizacional definida para la gestión de inventarios.	X	
Asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios.	X	
Asignación de responsabilidades al personal operativo vinculado con la gestión de almacenamiento.	X	
<b>DIMENSIÓN V: VERIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Elaboración de auditorías financieras para verificar la seguridad de los procesos vinculados con la gestión de inventarios.		X
Elaboración de inventarios físicos anuales.	X	
Verificación de los inventarios físicos anuales por auditoría externa.		x
Elaboración de inventarios cíclicos selectivos según criterios específicos.		X

**Fuente:** Blanchard, E. y Cárdenas, M. (2013).

**Cuadro 1. Resultados de la Guía de observación (Continuación)**

<b>DIMENSIÓN V: VERIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA (CONTINUACIÓN)</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Medición de los costos logísticos de la gestión de almacenamiento.	X	
Manejo de indicadores de gestión por proceso		X
Estrategias medibles en programa de indicadores.		X
Revisión de los indicadores de gestión en intervalos planificados.		X

**Fuente:** Blanchard, E. y Cárdenas, M. (2013).

**Estrategias y objetivos logísticos:** Por una parte, la observación realizada en el área de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. permitió evidenciar la existencia de estrategias para la planeación de materiales, la cual es realizada en conjunto entre el gerente general, el gerente de ventas y el gerente de operaciones; 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 de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A, 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; no existen objetivos medibles consecuentes con las estrategias ni se hace una revisión periódica de las metas.

**Herramientas:** 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 de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A, 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, lo cual forma parte de las políticas formales para la asignación de códigos de ítems en el inventario y existe también un sistema automático de reposición de inventario que revisa las existencias máximas y mínimas y los inventarios de seguridad para hacer una sugerencia de compra.

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, material de empaque, productos devueltos y productos rechazados).

**Planificación:** 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 y la disposición de áreas específicas para material en próximo vencimiento y producto

rechazado en las instalaciones del almacén; existen formatos y controles de las transacciones. Sin embargo, en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A no se realiza una planificación de llegadas de los materiales nacionales e importados.

**Gestión operativa:** En esta categoría se logró evidenciar que para el momento de realizar la investigación no existe una organización planificada mediante un planograma (Lay Out) y distribución física de las áreas en el almacén. Igualmente, los productos no están almacenados siguiendo algún criterio estandarizado, el cual podría ser por línea de producto y por características físicas. Existe una política de inventario para el despacho de los productos, la cual se denomina FIFO (primero en entrar, primero en salir), que consiste en otorgar prioridad de venta a los productos con la fecha de recepción más antigua más próxima, lo cual es seleccionado automáticamente por el sistema operativo.

Del mismo modo, se evidenció la definición de un proceso para la devolución de los productos. Sin embargo, no se ha realizado 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., Existe una estructura organizacional definida para la gestión de inventarios; hay una asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios y hay asignación de responsabilidades al personal operativo vinculado con la gestión de almacenamiento.

**Verificación de la eficiencia:** En este aspecto, la observación llevada a cabo permitió evidenciar que no se han llevado a cabo auditorías financieras para verificar la seguridad de los procesos vinculados con la gestión de inventarios de Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. con frecuencia anual, si se verificó mediante la documentación respectiva, la elaboración de inventarios físicos anuales, los cuales son respaldados por auditoría externa. Además se evidenció que se lleva a cabo una medición de los costos logísticos de la gestión de almacenamiento, lo que le permite a la empresa mantenerse informada acerca del nivel de efectividad de las metas

trazadas al inicio del ejercicio y evaluar la necesidad de modificarlas a lo largo del año en forma estratégica

Sin embargo, 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 ni la revisión de los indicadores de gestión en intervalos planificados.

#### **4.2 Descripción de los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.**

Este segundo instrumento sirvió para describir los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. 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. Para ello, se muestra el cuadro de frecuencias con los datos obtenidos en la muestra y el gráfico que ilustra las tendencias obtenidas. Una vez presentados los análisis, los resultados de la aplicación del instrumento se referirán al final del presente capítulo.

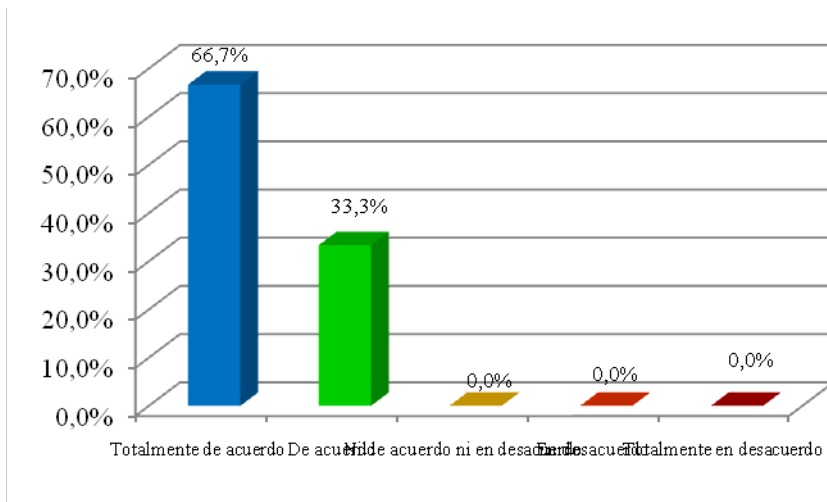
Para la aplicación y análisis del cuestionario, se tomaron en cuenta las siguientes premisas: los investigadores partieron de objetivos de estudio perfectamente definidos; cada pregunta es de utilidad para el objetivo planteado por el trabajo y fueron debidamente validadas por especialistas consultados; la estructura de las preguntas se hizo tomando en cuenta una alineación con los objetivos del trabajo, y quienes contestaron estuvieron dispuestos y en capacidad de proporcionar respuestas fidedignas.

**Ítem 1.** En la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. existen normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventario en forma estandarizada.

**Tabla 1. Resultados referentes a la existencia de normas y procedimientos.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	6	66,7%
De acuerdo	3	33,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 1. Existencia de normas y procedimientos.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

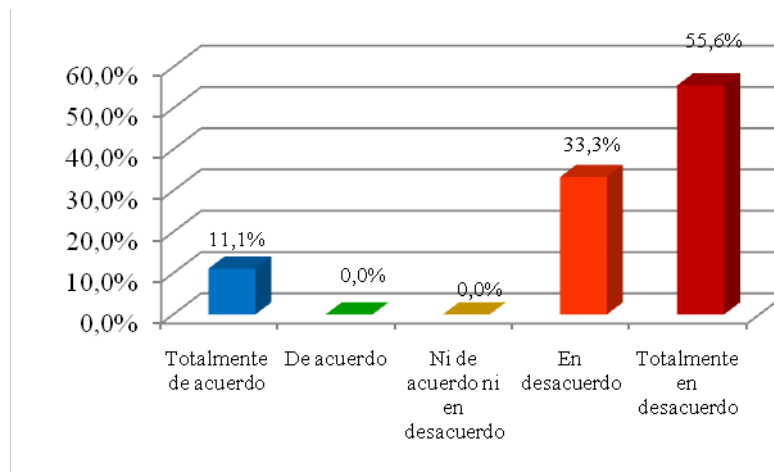
**Análisis:** La información obtenida en este ítem permite inferir que en la actualidad en la empresa existen normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventario en forma estandarizada. Al respecto, 66,7% manifestó estar totalmente de acuerdo y 33,3% de acuerdo. Estos resultados son importantes, 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.

**Ítem 2.** En la actualidad, el personal responsable de la gestión de inventario ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos.

**Tabla 2. Resultados referentes a entrenamiento en el manejo de las normas y procedimientos.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	1	11,1%
De acuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	3	33,3%
Totalmente en desacuerdo	5	55,6%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 2. Entrenamiento adecuado en normas y procedimientos.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

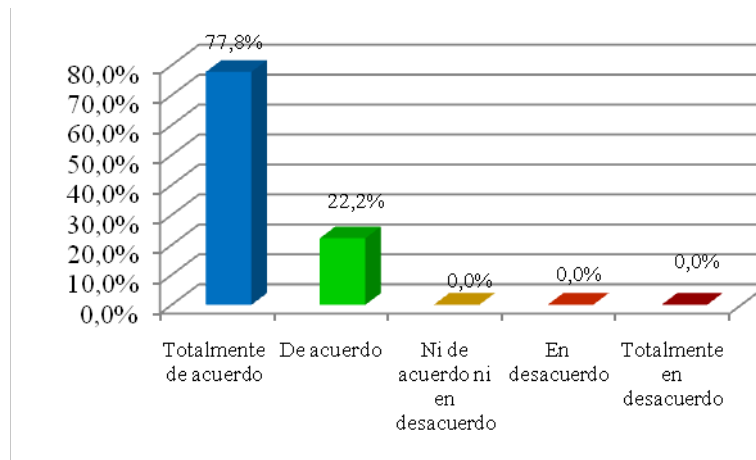
**Análisis:** A través de la información obtenida se puede inferir que el personal responsable de la gestión de inventario no ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos. En relación al ítem, 55,6% estuvo totalmente en desacuerdo, 33,3% en desacuerdo y sólo un 11,1% de acuerdo. Es importante destacar que el entrenamiento es una forma de control preventivo, el cual está diseñado para evitar resultados indeseables, están incorporados a los procesos en forma imperceptible, y son guías para lograr las metas programadas con la gestión de inventarios, salvaguardándolo de posibles desviaciones.

**Ítem 3.** En estos momentos se lleva a cabo en el área de inventario una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos.

**Tabla 3. Resultados referentes a la Supervisión efectiva.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	7	77,8%
De acuerdo	2	22,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 3. Supervisión efectiva.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

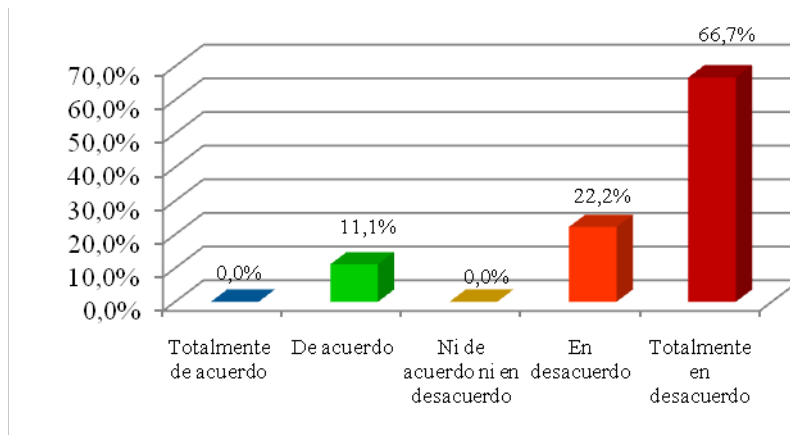
**Análisis:** Los datos obtenidos permiten apreciar que las personas consultadas consideran que se lleva a cabo en el área de inventario una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares. Al respecto, 77,8% manifestó estar totalmente de acuerdo y 22,2% de acuerdo, 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 empresa.

**Ítem 4.** Se han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén, tales como auditorías o planificación estratégica.

**Tabla 4. Resultados referentes a la aplicación de las herramientas gerenciales.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	1	11,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	2	22,2%
Totalmente en desacuerdo	6	66,7%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 4. Aplicación de las herramientas gerenciales apropiadas.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

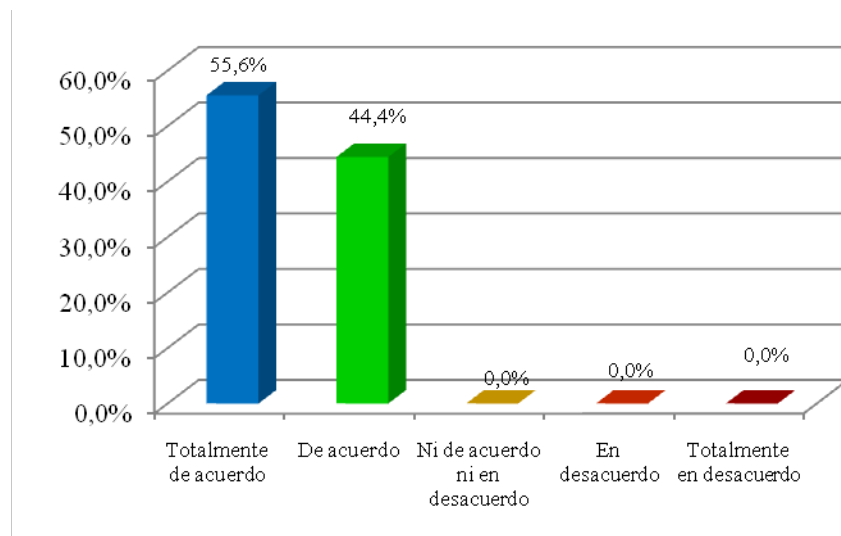
**Análisis:** Con los resultados se infiere que las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que se no han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén. En relación al ítem, 66,7% estuvo totalmente en desacuerdo, 22,2% en desacuerdo y sólo un 11,1% de acuerdo. Lo que origina una falla notable en la gestión actual en relación al control de las existencias en almacén, 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.

**Ítem 5.** La información referida a inventario es confiable.

**Tabla 5. Resultados referentes a la confiabilidad de la información.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	5	55,6%
De acuerdo	4	44,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 5. Confiabilidad de la información de inventario.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

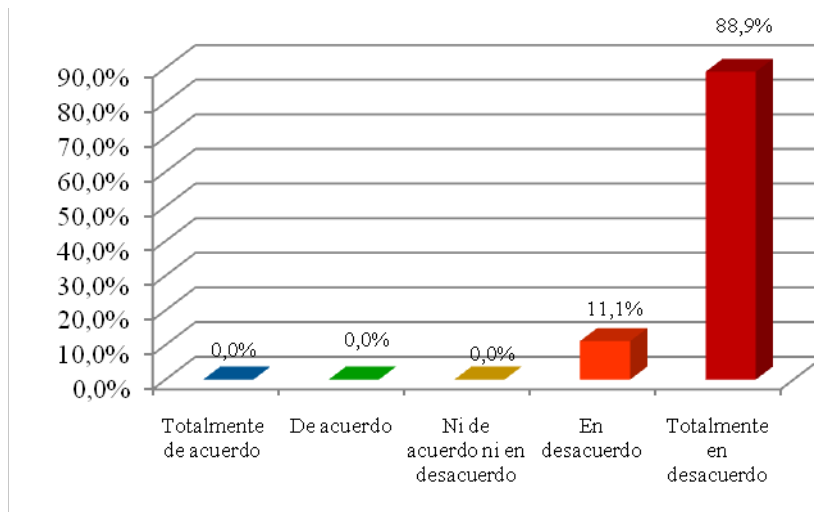
**Análisis:** De acuerdo con los resultados asociados a este ítem, se infiere que la información de inventario de la empresa es confiable. Al respecto, 55,6% manifestó estar totalmente de acuerdo y 44,4% de acuerdo. Debido a ello, es importante la creación de estrategias de control con la finalidad de incrementar la eficiencia de los resultados y la información generada por la gestión de inventarios de la empresa, para que ésta pueda ser transmitida con los mayores niveles de confiabilidad a otras áreas de la organización, así como a los diversos agentes externos.

**Ítem 6.** Se cumple con la política de llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial.

**Tabla 6. Resultados referentes a la política de inventarios cíclicos.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	1	11,1%
Totalmente en desacuerdo	8	88,9%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013). .



**Gráfico 6. Cumplimiento de la política de inventarios cíclicos.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013). .

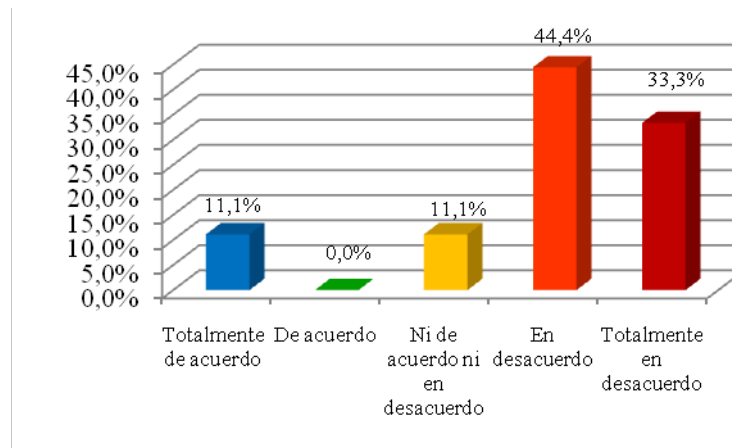
**Análisis:** Los resultados obtenidos permiten determinar que no se cumple a cabalidad con la política de llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial. En relación al ítem, 88,9% estuvo totalmente en desacuerdo, y 11,1% en desacuerdo. El cumplimiento de 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.

**Ítem 7.** En la actualidad se cumple con los procesos establecidos por la dirección de la empresa para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa.

**Tabla 7. Resultados referentes al cumplimiento de los procesos establecidos.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	1	11,1%
De acuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1%
En desacuerdo	4	44,4%
Totalmente en desacuerdo	3	33,3%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 7. Cumplimiento de los procesos establecidos.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

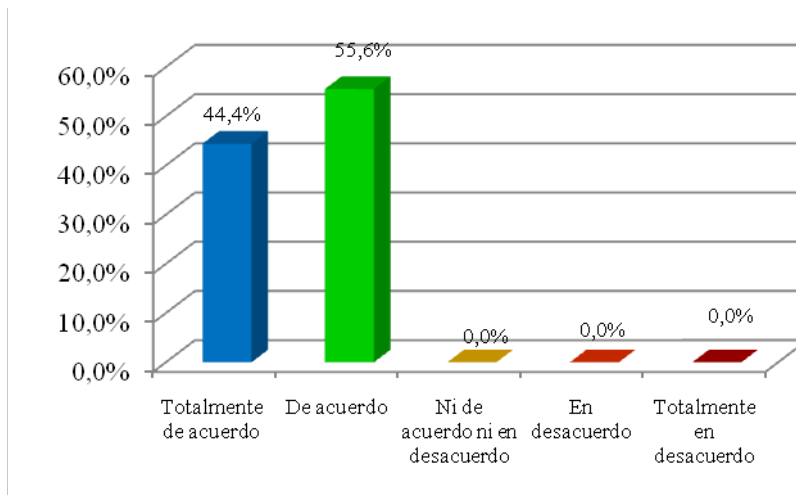
**Análisis:** Mediante los datos obtenidos se infiere que en la actualidad no se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa. En este sentido, 44,4% estuvo en desacuerdo, 33,3% totalmente en desacuerdo y sólo un 11,1% totalmente de acuerdo, mientras 11,1% se mantuvo neutral. 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.

**Ítem 8.** Los recursos materiales disponibles son usados en forma eficiente en la gestión de inventarios de la empresa.

**Tabla 8. Resultados referentes al uso eficiente de los recursos materiales.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	4	44,4%
De acuerdo	5	55,6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013). .



**Gráfico 8. Uso eficiente de los recursos materiales.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013). .

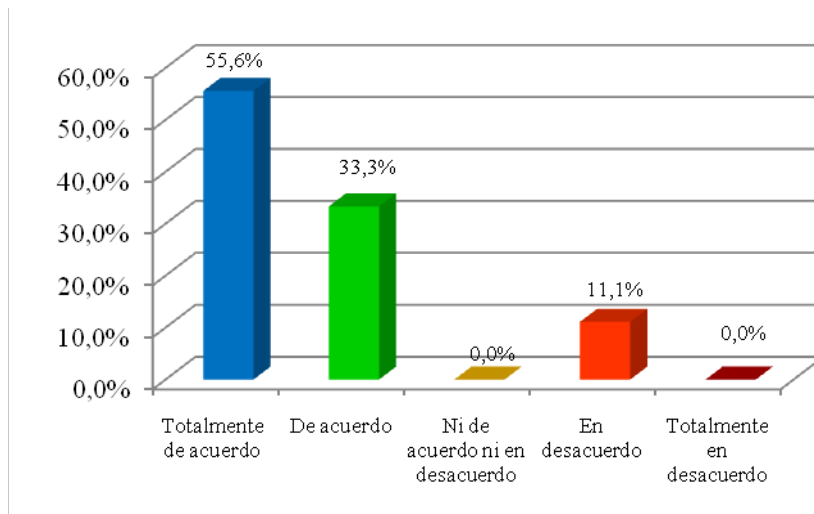
**Análisis:** La información obtenida permite determinar que las personas consultadas tienen la opinión de que los recursos materiales disponibles son usados en forma eficiente en la gestión de inventarios de la empresa. Al respecto, 55,6% manifestó estar de acuerdo y 44,4% totalmente de acuerdo. Basado en esto, 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

**Ítem 9.** El talento humano responsable de la gestión de inventarios de la empresa cumple con eficiencia sus responsabilidades.

**Tabla 9. Resultados referentes a la eficiencia del recurso humano.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	5	55,6%
De acuerdo	3	33,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	1	11,1%
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 9. Eficiencia del recurso humano.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

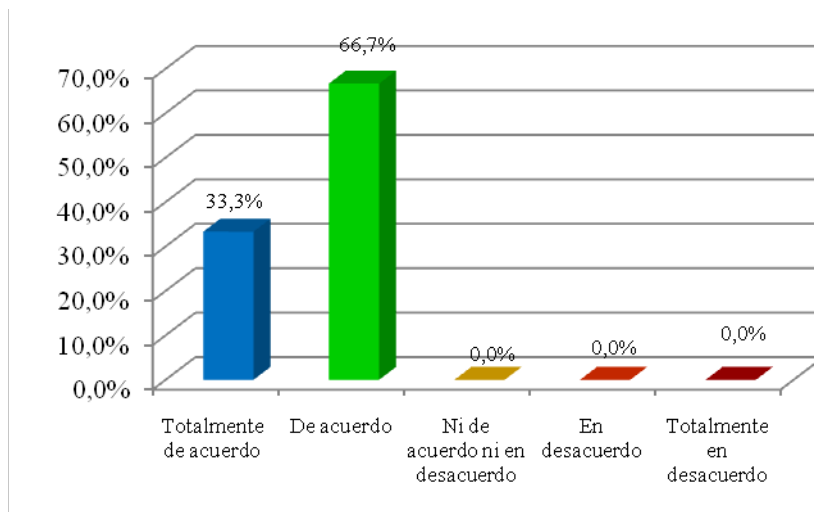
**Análisis:** Con los datos obtenidos se infiere que el recurso humano responsable de la gestión de inventarios de la empresa cumple con eficiencia sus responsabilidades. Al respecto, 55,6% manifestó estar totalmente de acuerdo y 33,3% de acuerdo, mientras solo un 11,1% estuvo en desacuerdo. Esta es una ventaja del entorno actual de las operaciones del área de inventarios de la organización., 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.

**Ítem 10.** Existen formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén.

**Tabla 10. Resultados referentes a la formatos estandarizados para las operaciones.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	3	33,3%
De acuerdo	6	66,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013). .



**Gráfico 10. Formatos estandarizados para las operaciones.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013). .

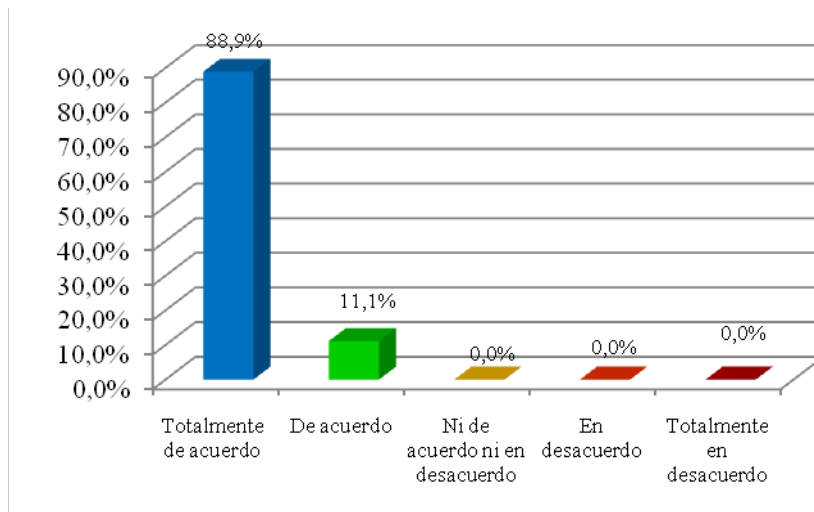
**Análisis:** Los resultados obtenidos permiten determinar que existen formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén. Al respecto, 66,7% manifestó estar de acuerdo y 33,3% totalmente de acuerdo., lo que infiere que en líneas generales hay satisfacción respecto a la eficacia 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.

**Ítem 11.** 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 referentes a la comunicación efectiva.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	8	88,9%
De acuerdo	1	11,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013). .



**Gráfico 11. Comunicación efectiva.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013). .

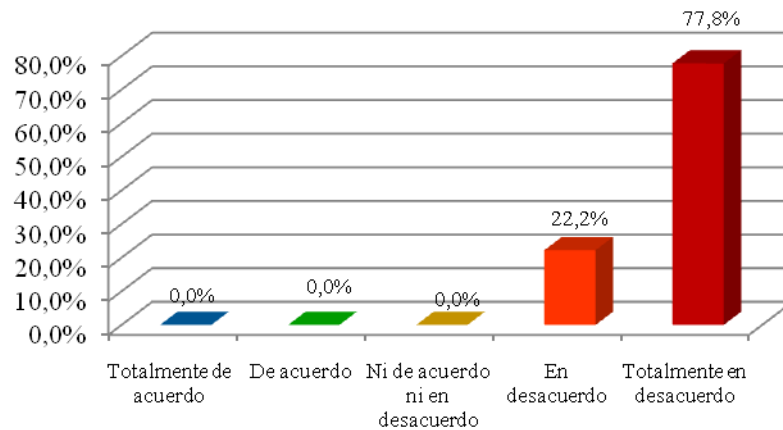
**Análisis:** Los resultados respecto a este punto indican que existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos. Al respecto, 88,9% manifestó estar totalmente de acuerdo y sólo 11,1% de acuerdo. 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.

**Ítem 12.** 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 referentes al plan de capacitación al personal.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	2	22,2%
Totalmente en desacuerdo	7	77,8%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 12. Cumplimiento de un plan de capacitación al personal.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

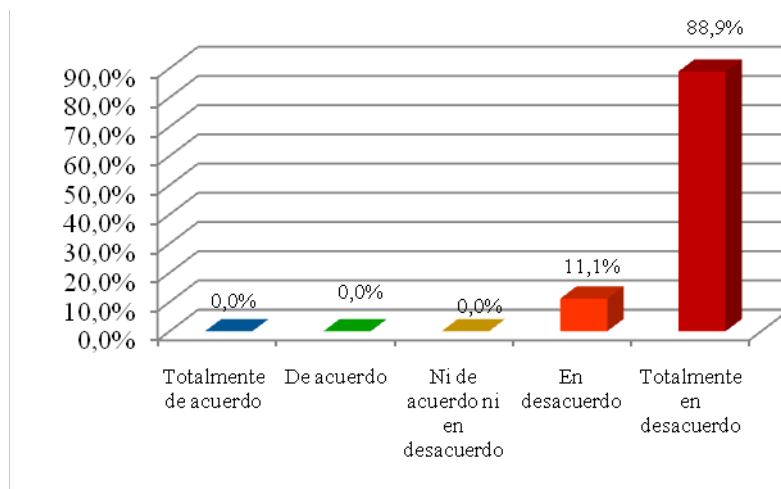
**Análisis:** Los datos obtenidos mediante la aplicación de este ítem permiten inferir que no se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión de inventarios. En relación al ítem, 77,8% estuvo totalmente en desacuerdo, y 22,2% 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.

**Ítem 13.** Se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios.

**Tabla 13. Resultados referentes a las estrategias de mejoramiento continuo.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	1	11,1%
Totalmente en desacuerdo	8	88,9%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 13. Estrategias de mejoramiento continuo.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

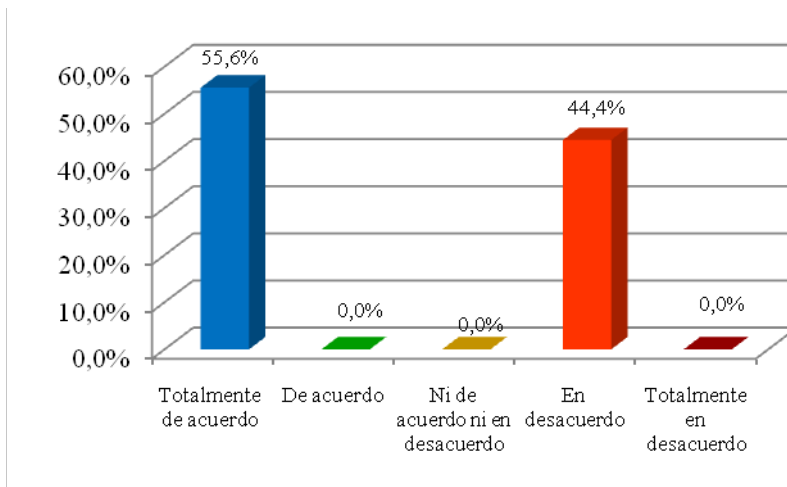
**Análisis:** Los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que no se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios. En relación al ítem, 88,9% estuvo totalmente en desacuerdo, y 11,1% en desacuerdo. Hay que reconocer en este sentido, 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.

**Ítem 14.** Se evalúan los resultados de los procesos vinculados con la gestión de inventarios de la empresa en forma conjunta entre gerentes y personal administrativo.

**Tabla 14. Resultados referentes a la evaluación de resultados.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	5	55,6%
De acuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	4	44,4%
Totalmente en desacuerdo	-	-
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013). .



**Gráfico 14. Evaluación de resultados.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013). .

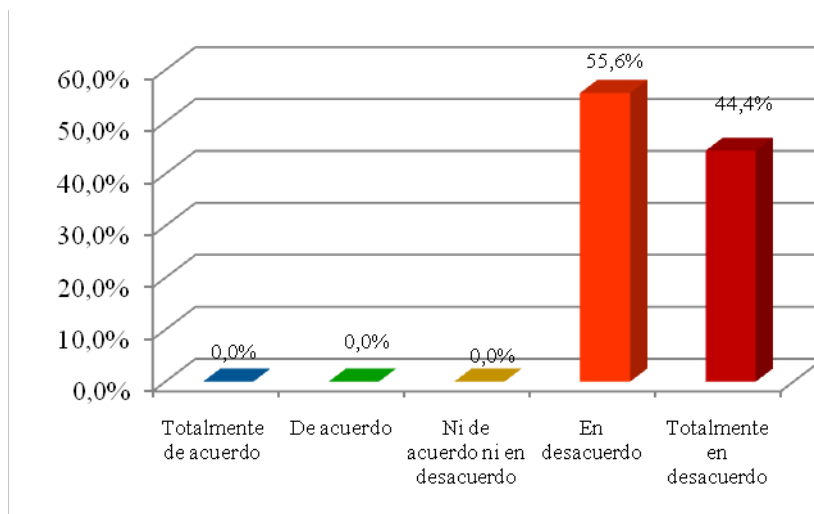
**Análisis:** un 55,6% de los consultados están totalmente de acuerdo con que se evalúan los resultados de los procesos vinculados con la gestión de inventarios de la empresa; sin embargo un notable 44,4% considera que esto no sucede. En este sentido, la percepción positiva del grupo de trabajadores consultados hacia las decisiones tomadas por sus superiores se considera entonces una ventaja 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.

**Ítem 15.** Existen informes de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño de la gestión de inventarios.

**Tabla 15. Resultados referentes a la existencia de informes de gestión.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	5	55,6%
Totalmente en desacuerdo	4	44,4%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 15. Existencia de informes de gestión.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

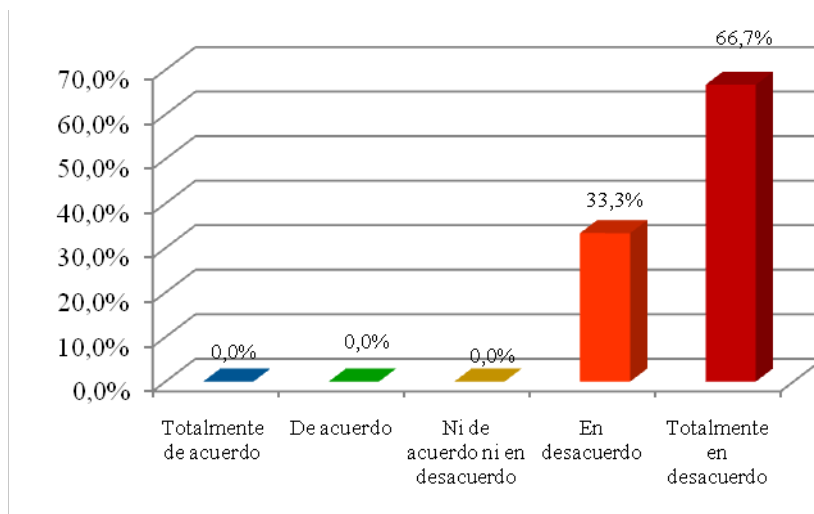
**Análisis:** La información que se obtuvo en este ítem muestra una clara tendencia, con lo que se puede determinar que no existen informes de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño de la gestión de inventarios. En relación al ítem, 55,6% estuvo totalmente en desacuerdo, y 44,4% en desacuerdo. 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.

**Ítem 16.** Se llevan indicadores de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño del personal vinculado con la gestión de inventarios.

**Tabla 16. Resultados referentes a la existencia de indicadores de gestión.**

Escala de estimación	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	3	33,3%
Totalmente en desacuerdo	6	66,7%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).



**Gráfico 16. Existencia de indicadores de gestión.**

**Fuente:** Empleados del área de inventario de la empresa (2013).

**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. En este sentido, 66,7% estuvo totalmente en desacuerdo y 33,3% 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.

#### **4.3 Identificación de los elementos claves que deben formar parte de un modelo de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa.**

Cuando se ha identificado el problema a estudiar, es necesario buscar las causas que producen la situación anormal. Cualquier problema por complejo que sea, es producido por factores que pueden contribuir en una mayor o menor proporción. Estos factores pueden estar relacionados entre sí y con el efecto que se estudia. Por ello, el análisis situacional respecto a los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A., se llevó a cabo mediante un diagrama de Causa y Efecto, el cual es un instrumento eficaz para el análisis de las diferentes causas que ocasionan el problema. Su ventaja consiste en el poder visualizar las diferentes cadenas Causa y Efecto, que pueden estar presentes en un problema, facilitando los estudios posteriores de evaluación del grado de aporte de cada una de ellas.

Del mismo modo, cuando se estudian problemas de fallos en equipos, estos pueden ser atribuidos a múltiples factores. Cada uno de ellos puede contribuir positiva o negativamente al resultado. Sin embargo, algunos de estos factores pueden contribuir en mayor proporción, siendo necesario recoger la mayor cantidad de causas para comprobar el grado de aporte de cada uno e identificar los que afectan en mayor proporción.

De esta forma, un Diagrama de Causa y Efecto facilita recoger las numerosas opiniones expresadas por el equipo sobre las posibles causas que generan el problema. Se trata de una técnica que estimula la participación e incrementa el conocimiento de los participantes sobre el proceso que se estudia. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la muestra, se elaboró el siguiente diagrama causa efecto para que sirva de modelo en los procesos relacionados con la gestión de inventarios de Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A., (Ver Figura 1).

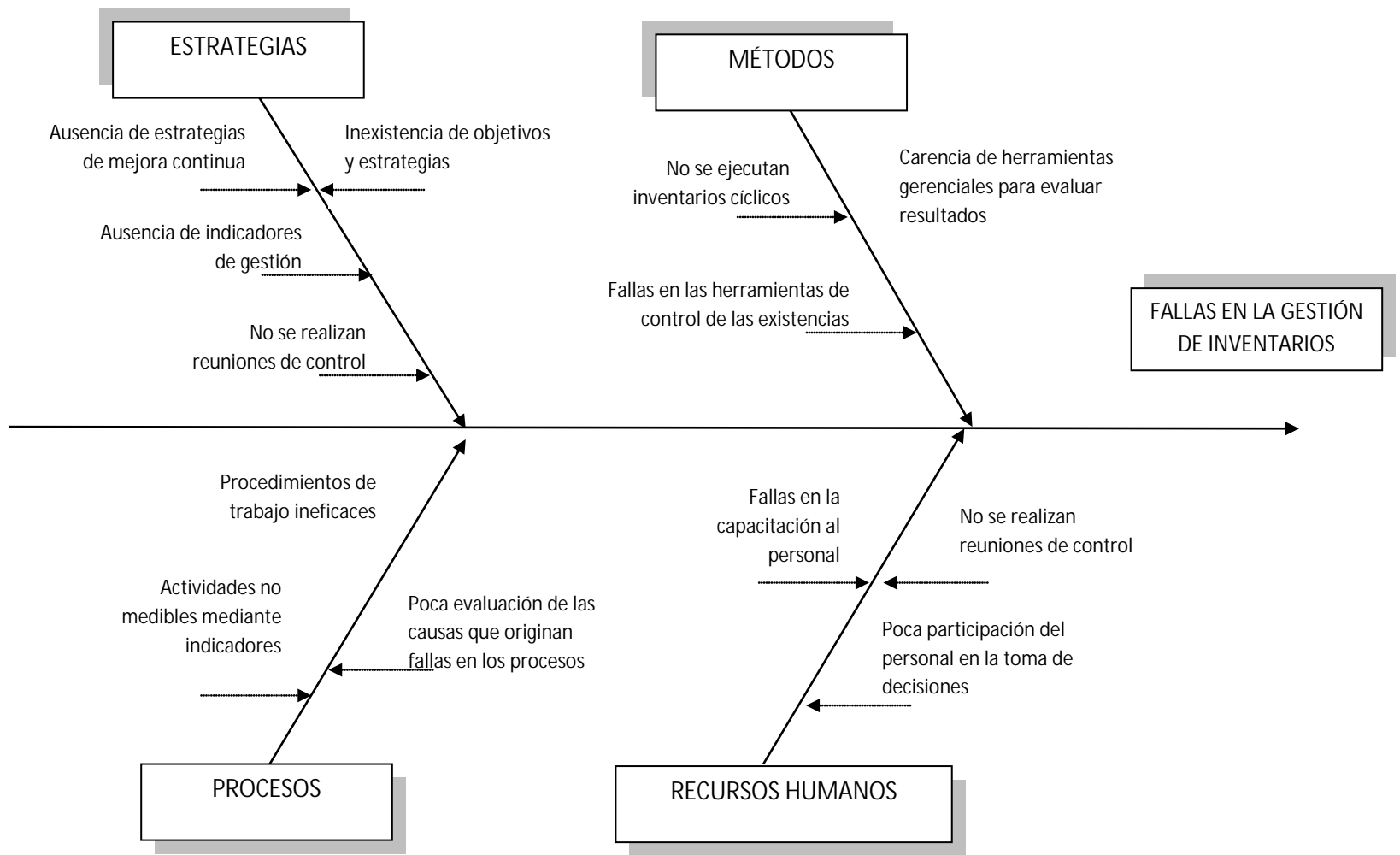
En primera instancia, en lo que respecta a las estrategias, se encontró que no se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la

optimización de la gestión de inventarios y almacenamiento; tampoco que no se llevan indicadores de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño del personal vinculado con la gestión de inventarios. Además, no se ha hecho la definición de una misión y visión para la gestión de inventarios de la empresa, por lo que no hay alineación con la misión y visión generales de la organización, ni los objetivos son medibles consecuentes con las estrategias.

La segunda categoría identificada fueron los métodos, lo que permitió determinar que 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 para llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial, del mismo modo, que se evalúan los resultados de los procesos vinculados con la gestión de inventarios de la empresa; en cuanto a la parte operativa, no existe planificación de llegadas del material al almacén, lo que genera inconvenientes en la organización del trabajo.

En tercer lugar, se evaluaron los procesos, de lo cual se obtuvo que si bien existen normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventario en forma estandarizada, el personal responsable de la gestión de inventario no ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de los mismos; además, en la actualidad no se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa; no hay manejo de indicadores de gestión por proceso; por lo que las actividades no son medibles en programa de indicadores, ni se hace una revisión de los indicadores de gestión en intervalos planificados.

Finalmente, se consideró la incidencia de los recursos humanos. Al respecto, se detectó 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 ni hay asignación de responsabilidades al personal operativo vinculado con la gestión de almacenamiento; no se mide el desempeño del personal mediante indicadores individuales o grupales, ni se discuten los resultados de la gestión con el personal.



**Figura 1. Diagrama de Ishikawa para evaluar la situación actual de la gestión de inventarios de la empresa.**  
 Fuente: Blanchard, E. y Cárdenas, M. (2013).

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. Título de la propuesta**

Estrategias de auditoría operacional que contribuyan con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.

#### **5.2 Presentación**

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 sistema o alarma que detecte oportunamente los 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.

#### **5.3 Fundamentación**

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.

Debido a ello, es necesario que la gestión a evaluar esté bien definida; tanto en sus objetivos como en los métodos llevados a cabo para alcanzarlos, así se tienen mejores elementos para 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.

## **5.4 Objetivos de la Propuesta**

### **5.4.1 General**

Elaborar estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.

### **5.4.2 Específicos**

Definir una herramienta que permita a la organización, la detección oportuna de deficiencias y riesgos, los cuales darán bases para la creación soluciones, y recomendaciones, así como información sobre posibles obstáculos al cumplimiento operacional.

Describir un modelo teórico que incluya cada una de las fases, etapas y actividades necesarias para llevar a cabo una auditoría operacional en la gestión de inventarios en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.

Diseñar instrumentos de diagnóstico que contribuyan con el control interno operacional y administrativo en la gestión de inventarios de la empresa.

### **5.5. Beneficios de la propuesta**

Cuando se habla de estrategias de auditoría operacional para la gestión de inventarios, es conveniente considerar las bondades tanto cuantitativas como cualitativas que esta metodología representa para cualquier organización, independientemente su tamaño y tipo de actividad, específicamente para la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. Asimismo, cuando una organización se propone la búsqueda del mejoramiento continuo, utiliza de manera eficiente y eficaz sus recursos. Los resultados obtenidos de este uso eficiente y eficaz, sumado al activo intangible más importante con que cuenta la empresa que es el capital intelectual, su recurso humano capacitado y altamente motivado, repercutirá positivamente logrando de esta manera aumentar su productividad y competitividad.

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 acorde con las necesidades de la organización.

Lo que se persigue o se busca con la práctica de la auditoría operacional con enfoque en el desarrollo del auditor interno, es brindar una herramienta 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.

## **5.6 Desarrollo de la propuesta**

### **5.6.1 Preparación de la Auditoría Operacional**

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:

#### **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 atinentes 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.

### **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.

Sin embargo, es entendible que en las primeras auditorías operacionales que realicen en la gestión de inventarios de la empresa, no sea posible que el personal tenga la experiencia suficiente en el área para formar parte del equipo. Por tanto, el responsable de la gestión de auditoría en la empresa, deberá seleccionar los integrantes del mismo, consultar su experiencia en la materia, su habilidad para la evaluación de controles internos preferiblemente bajo el enfoque de auditoría de sistemas de administración, su capacidad de iniciativa y de análisis, destrezas técnicas proporcionales con el tipo y complejidad de las labores realizadas, sus conocimientos adicionales a los que da la formación básica profesional, sus estudios de auditoría operacional y el entrenamiento que haya tenido en la ejecución de esta clase de auditoría.

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; pero en general se recomienda que el equipo de auditoría operacional para esta propuesta debe estar integrado por lo menos por cinco profesionales calificados.

### **5.6.2 Planeación de la Auditoría Operacional de la Gestión de Inventarios.**

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. A pesar de esto, es necesario elaborar un cronograma que muestre el tiempo estimado para la ejecución de cada una de las fases del proceso de auditoría operacional de la gestión de inventarios, como resultado de la planeación general del trabajo que dio origen a los términos de referencia.

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.
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.

### **5.6.3 Ejecución de la Auditoría Operacional**

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 cuadro 2.

**Cuadro 2. 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Objetivos, políticas, sistemas y procedimientos.</li> <li>· Estructura organizacional de las áreas o departamentos correlacionados, directa o indirectamente, con la administración de inventarios.</li> <li>· Características de los artículos de la empresa y del mercado de repuestos automotrices.</li> <li>· 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.</li> <li>· Recomendaciones o sugerencias de auditorías o revisiones anteriores, cuando esto sea aplicable.</li> <li>· La ubicación y características de las instalaciones de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Blanchard y Cárdenas (2013).

## **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 Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela 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:

### **Actividad 1. 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; determinar si los objetivos iniciales han cambiado durante el transcurso del tiempo; determinar con claridad la misión primordial de la entidad y cuáles son los objetivos principales para alcanzar la misión primordial, y finalmente, identificar las operaciones o actividades de importancia para alcanzar los objetivos principales y los propósitos de cada actividad.

Del mismo modo, mediante la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos (entrevistas, cuestionarios, encuestas, revisión documental), 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, tales como compras, ventas, producción, investigación y mercadotecnia.

## **Actividad 2. 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:

- ¾ Analizar los manuales de sistemas y procedimientos y asegurarse de su actualización y cumplimiento.
- ¾ Estudiar los diversos registros, archivos y formas existentes, para comprobar su eficacia y practicidad.
- ¾ Evaluar la forma, oportunidad, grado de detalle, periodicidad, destino y utilidad de los informes que se elaboran, relativos a la actividad de inventarios.
- ¾ Elaborar en su caso, diagramas de flujo que muestren gráficamente la secuencia que sigue la operación en sus diferentes fases.
- ¾ Investigar los procedimientos presupuestarios existentes, para comparar resultados reales y detectar oportunamente las posibles desviaciones.
- ¾ Analizar las ventajas y desventajas, tanto desde el punto de vista financiero como fiscal, de los diferentes sistemas de costos y métodos de valuación de inventarios, en comparación con los que utiliza la empresa.
- ¾ Estudiar las cargas de trabajo de cada actividad y determinar exceso o necesidad de recursos humanos.
- ¾ Determinar los costos administrativos del manejo y control de inventarios y evaluar su razonabilidad.
- ¾ Investigar las técnicas de almacenaje y funcionalidad de las mismas.

- ¾ Comprobar lo adecuado de las medidas de seguridad, para evitar malos manejos de existencias y posibles siniestros.
- ¾ Determinar la suficiencia de coberturas de seguros que protejan a los inventarios en casos de siniestros.
- ¾ Identificar excesos o necesidad de espacio para almacenaje, movimiento y distribución de mercancías.

Al final de esta fase o etapa del proceso de auditoría operacional, se habrá adquirido un buen grado de conocimiento sobre la gestión de inventarios de la empresa, que permitirá intercambiar información con la dirección de la organización.

### **Etapa III. 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. La fase de diagnóstico propuesta incluye las siguientes actividades:

- ¾ Asegurar que se trate de problemas cuya solución sea factible, en las circunstancias prevalecientes en la empresa o en un futuro inmediato.
- ¾ 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.
- ¾ Clasificación de los posibles criterios de medición que podrán utilizarse, basados en el presupuesto o en los indicadores de desempeño existentes.
- ¾ Determinación de la necesidad de obtener asesoría técnica de un especialista que no esté involucrado en las operaciones examinadas.
- ¾ Identificación y desarrollo de las características de los posibles hallazgos de auditoría operacional, para establecer si las operaciones seleccionadas del área examinada están logrando los objetivos y metas establecidas, dentro de los objetivos generales del área o unidad y de la entidad y para establecer la economía y eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en las áreas críticas.
- ¾ 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 (porqué sucedió) y la causa (Diferencia entre la condición y el criterio).

<b>AUDITORÍA OPERACIONAL GRUPO DE REPUESTOS AUTOMÓVILES VENEZUELA, C.A. FORMA A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO</b>				
<b>Periodo a evaluar:</b>				
<b>Audidores Responsable:</b>				
<b>Nombre del personal entrevistado:</b>				
<b>Fecha de inicio:</b>				
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			

<b>AUDITORÍA OPERACIONAL GRUPO DE REPUESTOS AUTOMÓVILES VENEZUELA, C.A. FORMA A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO</b>				
<b>Periodo a evaluar:</b>				
<b>Audidores Responsable:</b>				
<b>Nombre del personal entrevistado:</b>				
<b>Fecha de inicio:</b>				
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
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>B)</b>	<b>POLITICAS</b>			
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
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			

<b>AUDITORÍA OPERACIONAL</b> <b>GRUPO DE REPUESTOS AUTOMÓVILES VENEZUELA, C.A.</b> <b>FORMA A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b> <b>OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO</b>				
<b>Periodo a evaluar:</b>				
<b>Audiores Responsable:</b>				
<b>Nombre del personal entrevistado:</b>				
<b>Fecha de inicio:</b>				
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
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.			
<b>C. SEGREGACION DE FUNCIONES</b>				
1.	Se tiene claro y definido las actividades de cada elemento de la empresa			
a)	Gerente			
b)	Almacén			
c)	Otros			
<b>D) INSTALACIONES Y EQUIPO</b>				
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**  
**GRUPO DE REPUESTOS AUTOMÓVILES VENEZUELA, C.A.**  
**FORMA A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO**

<b>Periodo a evaluar:</b>				
<b>Audiores Responsable:</b>				
<b>Nombre del personal entrevistado:</b>				
<b>Fecha de inicio:</b>				
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			
<b>Observaciones:</b>				

**AUDITORÍA OPERACIONAL**  
**GRUPO DE REPUESTOS AUTOMÓVILES VENEZUELA, C.A.**  
**FORMA B. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

<b>Periodo a evaluar:</b>				
<b>Audiores Responsable:</b>				
<b>Nombre del personal entrevistado:</b>				
<b>Fecha de inicio:</b>				
No.	Pregunta	SÍ	NO	OBSERVACIONES
<b>EJECUCION</b>				
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?			
<b>REGISTRO</b>				
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**  
**GRUPO DE REPUESTOS AUTOMÓVILES VENEZUELA, C.A.**  
**FORMA B. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

<b>Periodo a evaluar:</b>				
<b>Audiores Responsable:</b>				
<b>Nombre del personal entrevistado:</b>				
<b>Fecha de inicio:</b>				
<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
7.	¿Se lleva integración de las devoluciones sobre compras realizadas?			
<b>CUSTODIA</b>				
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?			
<b>EJECUCION</b>				
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?			
<b>REGISTRO</b>				
1.	¿Se utilizan formas pre-numeradas para el registro de todos las salidas de mercancías?			

**AUDITORÍA OPERACIONAL**  
**GRUPO DE REPUESTOS AUTOMÓVILES VENEZUELA, C.A.**  
**FORMA B. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

<b>Periodo a evaluar:</b>				
<b>Audiores Responsable:</b>				
<b>Nombre del personal entrevistado:</b>				
<b>Fecha de inicio:</b>				
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?			
<b>CUSTODIA</b>				
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?			
<b>OBSERVACIONES:</b>				

## **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 a 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 permitan 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. La teoría general de los papeles de trabajo en auditoría financiera es aplicable y adaptable a los requerimientos de papeles de trabajo en auditoría operacional. Las recomendaciones son las sugerencias presentadas por el auditor para corregir o mejorar la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en el hallazgo. Igualmente, éstas deben ser practicables, útiles y fáciles de costear. Finalmente, la evaluación del hallazgo

finaliza con los comentarios de los funcionarios involucrados en el respectivo hallazgo.

#### **Etapa IV. 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.

La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoría operacional, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones. A continuación, en el cuadro 3 se mencionan algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultado de la auditoría operacional de inventarios:

**Cuadro 3. Aspectos que pueden informarse como resultado de la auditoría operacional de inventarios.**

<b>Área de la gestión de inventarios</b>	<b>Descripción</b>
Perfil Estratégico	Negligencia o descuido en la definición de objetivos y políticas para el proceso, registro y control de los inventarios.
Estructura	Fallas en la estructura orgánica del Departamento de inventarios

**Fuente:** Blanchard y Cárdenas (2013).

**Cuadro 3. Aspectos que pueden informarse como resultado de la auditoría operacional de inventarios. (Cont.)**

Área de la gestión de inventarios	Descripción
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 de los inventarios.  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.
Planificación de las adquisiciones	Falta de planeación y programación de compras de materiales.
Niveles de inventarios	Alto costo en la administración de los niveles de inventarios óptimo.  Falta de revisión de los insumos del almacén a fin de identificar los insumos próximos a caducar.
Alineación con otras áreas	Deficiencias en la comunicación entre dependencias involucradas o personas del área de inventarios con las áreas de compras, producción, ventas, control de calidad, mercadotecnia.
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:** Blanchard y Cárdenas (2013).

## **Estructura del Informe**

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:

**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).

**Objetivos y limitaciones del trabajo:** En él se expresan 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.

**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.

**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.

**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.

## **Etapa V. 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. En la elaboración de todo plan existe una etapa de búsqueda, luego análisis y posteriormente evaluación de alternativas. El hecho de que existan alternativas es consecuencia del riesgo y para minimizar el riesgo futuro, la planificación es fundamental para su logro, de allí la necesidad de la continuidad o seguimiento en la auditoría operacional.

### **5.7 Estudio de Factibilidad**

En el estudio de factibilidad del proyecto, se hace mención de los recursos de tipo humanos, materiales, técnicos y financieros con los que se disponen o se necesitan para el cumplimiento de los objetivos tácticos planteados en la propuesta estratégica, además de la operatividad de dichos recursos. Este estudio de factibilidad es una característica especial de las investigaciones enmarcadas bajo la modalidad de proyectos factibles o especiales, tomando en cuenta que con estos se busca dar

soluciones viables a problemas que responden a necesidades organizacionales, sociales y culturales.

### **Técnica**

La propuesta del plan de auditoría operacional se considera factible desde el punto de vista operacional y técnico, ya que por una parte, propone mejoras en el uso actual de los recursos de inventarios de la empresa. Además, existe la disponibilidad de tecnología que satisfaga las necesidades y el interés en desarrollar las herramientas necesarias. Además, el personal de Almacén, Inventarios y Finanzas de la empresa dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto, tal como fue evidenciado en el instrumento de recolección de datos. Los recursos adicionales necesarios para el desarrollo del proyecto aparecen reflejados en la Tabla 17.

**Tabla 17. Factibilidad Técnica de la Propuesta**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Programa Microsoft Project © para el seguimiento y control de la propuesta. cronogramas de trabajo	1
Material de papelería (papel, bolígrafos, libretas, carpetas, marcadores)	-
Pizarra acrílica para dinámica de reuniones	1
Equipos de computación y Video beam	4
Impresora	1

**Fuente:** Blanchard y Cárdenas (2013).

### **Económica y Financiera**

Evalutando los recursos disponibles en la empresa, se puede garantizar la factibilidad económica y financiera del plan de mejoras, ya que no se requiere realizar ninguna inversión inicial para implementar las mejoras, pues las actividades incluidas

responden más a un replanteamiento del funcionamiento actual de la empresa que a un plan de inversión para generar cambios. Sin embargo, los recursos adicionales necesarios para el desarrollo del proyecto aparecen reflejados en la Tabla 18.

**Tabla 18. Factibilidad Económica de la Propuesta**

<b>Cargo</b>	<b>Costo en Bs.</b>
Compra de Programa Microsoft Project ©	199,00
Material de papelería y consumibles	1.800,00
Entrenamiento al personal (certificados y refrigerios) en taller interno de seis horas dictado por el Gerente de Finanzas	2.000,00
Pizarra acrílica para dinámica de reuniones	800,00
Equipos de computación	12.000,00
Video beam	4.000,00
<b>Total</b>	<b>20.799,00</b>

**Fuente:** Blanchard y Cárdenas (2013).

### **Recursos Humanos**

La propuesta es factible desde el punto de vista operativo, si se considera que en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela existe el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, existen usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto o plan de auditoría operacional desarrollado. Además, se cuenta con el apoyo de la gerencia y los socios de la empresa para llevar a cabo la propuesta, ya que nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente. (Ver Tabla 19).

**Tabla 19. Factibilidad Operativa de la Propuesta**

<b>Cargo</b>	<b>Nro. De Trabajadores</b>
Gerente de Finanzas (quien se desempeñará como líder del proyecto)	1
Gerente de Logística	1
Jefe de Almacén y Distribución	1
Analistas de Inventario	2
Analistas de Almacén y Distribución	2
<b>Total</b>	<b>7</b>

**Fuente:** Blanchard y Cárdenas (2013).

## **CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES**

### **Conclusiones**

Existe la noción generalizada por parte de los socios o accionistas de pequeñas y medianas 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 PYME, hace que sea muy necesaria la pronta familiarización de este concepto por parte de estos empresarios, ya que una auditoría operativa contribuye con los logros del área de almacenamiento 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 los objetivos fundamentales de la empresa.

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 estrategias de auditoría operacional a la gestión de inventarios en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.

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 los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. 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:

- la actualidad en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, 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 estrategias de auditoría operacional que contribuyan con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, 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 los investigadores 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 de autopartes, 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.

A la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, 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

- Arias, F. (2006). **El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración**. Tercera Edición. Episteme, Caracas.
- Balestrini, M. (2006). **Como se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factbles**. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas
- Cabrera G. y Tabares J. (2009). **Diseño de Enfoque de Control Interno de Inventario de Mercancía para la Empresa Pollo Sausa, C.A.** Trabajo de grado no publicado presentado ante la Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Cantú, G. (2008). **Contabilidad Financiera**, Editorial McGraw Hill. México.
- Castro (2003). **El proyecto de investigación y su esquema de elaboración**. Segunda edición. Editorial Uyapal. Caracas, Venezuela.
- Castro Altamirano, M. (2004). **La Evidencia de Auditoría: Importancia y Logro**, Editorial Ecasa, México.
- Chase, B. Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). **Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros**. Duodécima edición. McGraw Hill Editores. México.
- Durán, L. (2007). **Logística Integral. La Gestión Operativa de la Empresa**. Editorial. ESIC. España.
- Estupiñán, R. (2004). **Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales**. Primera edición. ECOE Ediciones. Bogotá.
- González y Méndez (2011). **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).
- Heinz, W. y Koontz, H. (2003). **Administración: Una Perspectiva Global**. Duodécima Edición. Editorial McGraw Hill. México.

- Holmes, Arthur. (2005). **Auditoría Principios y Procedimientos**. Tomo 1, Grupo Noriega Editores, Balderas 95. México.
- Hurtado, I. y Toro, G. (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio (4ta ed)**; Episteme; Valencia-Venezuela.
- Miranda, O. (2008). **Propuesta de en control interno de inventario de materia prima en la empresa Seminoca C.A.**, Trabajo de Grado de la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA).
- Obieta, S. y Castillo, J. (2005). **Auditoría de Operaciones**, Editorial PAC. México.
- Ruiz, J. (2005). **Algunos conceptos de Muestreo**. Universidad Central de Venezuela. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Serie Estadística N° 1. Venezuela.
- Sánchez Curiel, G. (2003). **Auditoría operacional (El Examen de Flujos de Transacciones)**, Editorial Ecasa, México.
- Sarmiento, C. (2008). **Estudios y propuestas de control de inventarios para la empresa Textil y de Confección, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo**. Trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Sierra, J. (2008). **Cómo elaborar un proyecto de investigación social**. Cuadernos Monográficos del ICE. Universidad de Deusto, Bilbao, España.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). **El proceso de Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.
- Universidad Experimental Pedagógica Libertador (2011). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral**. Caracas: FEDEUPEL
- Uzcátegui, N. (2010). **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 de la Universidad de Carabobo, Bárbula.

# **ANEXOS**

### Anexo A. Guía de observación

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

<b>DIMENSIÓN I: ESTRATEGIA Y OBJETIVOS LOGÍSTICOS</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Definición de una misión y visión para la gestión de inventarios de la empresa.		
Alineación con la misión y visión generales de la organización.		
Definición de objetivos para la gestión de inventarios a mediano y largo plazo.		
Existencia de estrategias para la planeación de materiales.		
Alineación de objetivos y estrategias.		
Comunicación de la estrategia en la organización entre el personal responsable del inventario.		
Objetivos medibles consecuentes con las estrategias.		
Revisión de las estrategias en intervalos planificados.		
<b>DIMENSIÓN II: HERRAMIENTAS</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Sistemas automáticos de codificación.		
Políticas formales para la asignación de códigos de ítems en el inventario.		
Sistemas de reposición de inventario.		
Tecnología de información para el procesamiento de órdenes de compra.		

**Anexo A. Guía de observación (Continuación)**

<b>DIMENSIÓN II: HERRAMIENTAS (CONTINUACIÓN)</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Tecnología de información para el procesamiento de operaciones de entrada, salida y movimientos internos de los productos.		
Tecnología de información para el cambio de status de los productos.		
<b>DIMENSIÓN III: PLANIFICACIÓN</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Métodos definidos para la planeación de la recepción en el Almacén.		
Métodos definidos para la planeación de los despachos en el Almacén.		
Sistema de almacenamiento de los materiales.		
Revisión y control de los niveles de obsolescencia de los materiales.		
Formatos y controles de las transacciones.		
Planificación de llegadas del material.		
<b>DIMENSIÓN IV: GESTIÓN OPERATIVA</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Organización planificada (Lay Out) y distribución física de las áreas en el almacén.		
Los productos están almacenados siguiendo algún criterio estandarizado (línea, tipo, código).		
Existe una política de inventario para el despacho de los productos.		

**Anexo A. Guía de observación (Continuación)**

<b>DIMENSIÓN IV: GESTIÓN OPERATIVA (CONTINUACIÓN)</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Definición de un proceso para la devolución de los productos.		
Definición de métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén.		
Plan de mantenimiento preventivo de los equipos de carga y demás equipos de trabajo del almacén.		
Estructura organizacional definida para la gestión de inventarios.		
Asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios.		
Asignación de responsabilidades al personal operativo vinculado con la gestión de almacenamiento.		
<b>DIMENSIÓN V: VERIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Elaboración de auditorías financieras para verificar la seguridad de los procesos vinculados con la gestión de inventarios.		
Elaboración de inventarios físicos anuales.		
Verificación de los inventarios físicos anuales por auditoría externa.		
Elaboración de inventarios cíclicos selectivos según criterios específicos.		

**Anexo A. Guía de observación (Continuación)**

<b>DIMENSIÓN V: VERIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA (CONTINUACIÓN)</b>		
<b>SITUACIÓN A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>
Medición de los costos logísticos de la gestión de almacenamiento.		
Manejo de indicadores de gestión por proceso		
Estrategias medibles en programa de indicadores.		
Revisión de los indicadores de gestión en intervalos planificados.		

**Fuente:** Resumen del instrumento propuesto por D'Andrea, Ring y Tigert (2005).



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA**

**Anexo B. Instructivo**

Estimado Sr. /Sra.

Para el logro de los objetivos trazados en el trabajo de grado cuyo objetivo general consiste en **proponer estrategias de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.** y objetivos específicos: Diagnosticar la situación actual de los procesos vinculados con la gestión de inventarios en la empresa caso de estudio. Describir los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. Determinar los elementos claves que deben formar parte de un modelo de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa. Diseñar estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. es muy importante su colaboración. Para ello le solicitamos responda a las preguntas presentadas en este cuestionario. Con el propósito de describir los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización, marque en la casilla que considere apropiada según el enunciado de la pregunta, en atención a la siguiente escala

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

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 utilizarán los investigadores para plantear recomendaciones de mejora sobre la gestión estratégica y el control interno de los inventarios de la empresa.

Gracias de antemano.

Los investigadores.

### Anexo C. Cuestionario

**Objetivo del instrumento:** Describir los mecanismos de control y seguimiento llevados a cabo en la gestión de inventarios de la organización Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A.

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
1	En la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela, C.A. existen normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventario en forma estandarizada.					
2	En la actualidad, el personal responsable de la gestión de inventario ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos.					
3	En estos momentos se lleva a cabo en el área de inventario una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos.					
4	Se han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén, tales como auditorías o planificación estratégica.					
5	La información referida a inventario es confiable.					
6	Se cumple con la política de llevar a cabo inventarios cíclicos que permitan verificar las existencias en forma parcial					

### Anexo C. Cuestionario (Continuación)

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
<b>7</b>	En la actualidad se cumple con los procesos establecidos por la dirección de la empresa para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa.					
<b>8</b>	Los recursos materiales disponibles son usados en forma eficiente en la gestión de inventarios de la empresa.					
<b>9</b>	El talento humano responsable de la gestión de inventarios de la empresa cumple con eficiencia sus responsabilidades.					
<b>10</b>	Existen formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén.					
<b>11</b>	Existe entre los responsables de la gestión de inventarios una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos.					
<b>12</b>	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.					
<b>13</b>	Se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios					
<b>14</b>	Se evalúan los resultados de los procesos vinculados con la gestión de inventarios de la empresa en forma conjunta entre gerentes y personal administrativo.					

### Anexo C. Cuestionario (Continuación)

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
15	Existen informes de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño de la gestión de inventarios.					
16	Se llevan indicadores de gestión que permitan conocer los niveles de desempeño del personal vinculado con la gestión de inventarios.					