

**LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA  
OPERACIONAL PARA INCREMENTAR  
LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE  
INVENTARIO DE INSUMOS DE LA  
EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A.**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA  
OPERACIONAL PARA INCREMENTAR  
LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE  
INVENTARIO DE INSUMOS DE LA  
EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A.**

**Autora:** Delia Rea

Urb. Yuma II, calle No. 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA INCREMENTAR  
LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIO DE INSUMOS DE LA  
EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Licenciada en Contaduría Pública

**Autora:** Delia Rea  
C.I. 11.522.456  
**Tutor:** Antonio Remolina

San Diego, Octubre de 2015

...





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

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Lcdo. Antonio Remolina, portadora de la cédula de identidad N° 13.112.201, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Delia Rea C.I., portadora de las cédula de identidad N° 11.522.456, titulado **LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIO DE INSUMOS DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada 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 21 días del mes de Octubre del año dos mil quince. .

---

Lcdo.. Antonio Remolina.  
C.I.: 13.112.201

## DEDICATORIA

A Dios por llenarme de bendiciones y por concederme la fuerza necesaria para seguir adelante.

A mi esposo y a mi hija, que son los pilares fundamentales de mi vida, por brindarme ese apoyo incondicional, y estar siempre presente en los momentos que más los necesité, sin ellos no hubiese podido cumplir esta meta.

A mi madre, por esos valores que me enseñó y que me han formado para ser hoy la mujer que soy, y a mi padre por haber sido ejemplo a seguir, y que lo llevo en mi corazón, pues está en cielo.

A todas aquellas personas (familiares, compañeros de estudio, amistades y profesores) que influenciaron de manera positiva, en el transcurso de mi formación académica, a quienes de una u otra manera aportaron su grano de arena para alcanzar este logro académico.

*Delia Rea.*

## RECONOCIMIENTOS

A la empresa Avícola La Guásima, C.A, por permitir la elaboración de mi tesis en dicha empresa.

A mi tutor Antonio Remolina, por guiarme durante todas las etapas de este trabajo especial de Grado, con su amplia experiencia y profesionalismo.

A la Universidad José Antonio Páez, y a su equipo de profesores gracias por todo el apoyo prestado durante mi trayectoria estudiantil.

A mis compañeros de estudios, por las experiencias compartidas a lo largo de mi formación académica.

A mis compañeros de estudios, por las experiencias compartidas a lo largo de mi formación académica. En especial a mis bellas amigas Johanna García, Dollucy Zabaleta, Carmen Barrios y Evelyn Arias por esta bella amistad que me han prestado, por todos los consejos dados, y por aguantarme y apoyarme en las buenas y en las malas las quiero mucho.

*Delia Rea.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>pp.</b>
RESUMEN INFORMATIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>I. EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	7
1.2 Objetivos de la investigación.....	7
1.3 Justificación.....	7
 <b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Bases Teóricas.....	15
2.2.1 Auditoría.....	15
2.2.2 Auditoría Operacional.....	17
2.2.3 Control Interno.....	21
2.2.4 Inventarios.....	26
2.2.5 Gestión de Inventarios.....	28
2.3 Definición de Términos Básicos.....	30
 <b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y Diseño de Investigación .....	32
3.2 Identificación de los elementos críticos.....	34
3.2.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso de inventarios de insumos de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización.....	34
3.2.2 Identificación de los procedimientos de control interno en la gestión de inventarios de insumos de la empresa para verificar su cumplimiento .....	36
3.2.3 Elaboración del plan de auditoría operacional para la gestión de inventario de insumos terminados en la empresa Avícola La Guásima, C.A ubicada en el Municipio Libertador, Estado	

Carabobo.....	38
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	
4.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso de inventarios de insumos de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización.....	39
4.2 Identificación de los procedimientos de control interno en la gestión de inventarios de insumos de la empresa para verificar su cumplimiento .....	41
<b>V. PROPUESTA</b>	
5.1 Fundamentación de la propuesta.....	54
5.2. Objetivos.....	55
5.3. Desarrollo de la propuesta.....	56
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	83
Referencias.....	85
Anexos.....	87

## ÍNDICE DE CUADROS

### Cuadro

1	Etapas de la Auditoría Operacional	20
2	Situación actual del proceso de inventarios de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C. A., para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización	39

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No.</b>		<b>Pág.</b>
1	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: existencia de normas y procedimientos	42
2	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos	43
3	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos	44
4	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén	45
5	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: confiabilidad de la información de inventario de insumos	46
6	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: cumplimiento de los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa	47
7	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: herramientas para cumplir con eficiencia las responsabilidades	48
8	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: existencia de formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén	49
9	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: existencia de comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos	50
10	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento	51
11	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: aplicación de estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios	52
12	Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: necesidad de proponer lineamientos de auditoria operacional para incrementar la eficiencia de inventarios	53



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

**LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA INCREMENTAR  
LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIO DE INSUMOS DE LA  
EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A.**

**Autora:** Delia Rea

**Tutor:** Antonio Remolina

**Fecha:** Octubre 2015

**RESUMEN INFORMATIVO**

La investigación presentada tiene como objetivo proponer lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia en la gestión de inventario de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C.A ubicada en el Municipio Libertador, Estado Carabobo, considerando la situación presentada en la organización, en la que se evidencian fallas en el manejo de la información, que se traducen en la necesidad de mejorar el conocimiento de las tendencias de compras a proveedores, por lo que también hay interés en implementar procedimientos de medición de la eficiencia de las operaciones. La metodología implementada en esta investigación es bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de naturaleza cuantitativa, con el uso del cuestionario como instrumento de recolección de información, el cual será aplicado a una muestra de diez (10) personas del área de Finanzas, Compras y Almacén de la organización. Su aporte práctico permitirá, por una parte, evaluar el manejo de los recursos estructurales, materiales, financieros y humanos de la empresa para garantizar el mejor uso de los inventarios y el logro de los objetivos organizacionales y, por otra, definir los elementos necesarios para evaluar el flujo operativo de la gestión de inventarios con el propósito de elaborar una propuesta que permita a la empresa tener información sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa, como parte de proyecto de mejora y optimización de sus procesos, por lo cual se propone una evaluación de sus métodos de control de inventarios, que permita alcanzar la mayor confiabilidad de la información respecto a sus existencias y el correcto abastecimiento, de acuerdo a sus requerimientos y al diagnóstico de la situación actual de la organización: asimismo se sugiere una serie de recomendaciones.

**Descriptor:** Proceso de inventarios de insumos, compra de materias primas, procedimientos de control interno, auditoría operacional.

## 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 permitan a las empresas mantener y controlar al día toda la información y la eficiencia de las operaciones que requieren realizar para conocer suficientemente cómo ha sido el desempeño de su gestión en cada período y en toda la organización.

En vista de ello, el trabajo de investigación presentado a continuación tiene el objetivo principal de proponer lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia en la gestión de inventario de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C.A ubicada en el Municipio Libertador, Estado Carabobo. Es importante destacar que, entre los elementos que forman la estructura del sistema logístico de las organizaciones industriales o comerciales, el inventario es una de las funciones que actúa en el flujo de materiales, el abastecimiento y la distribución física, constituyendo una de las actividades de mayor importancia, ya que en el funcionamiento de las empresas la administración de inventario es primordial dentro de sus procesos, ya 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 los riesgos derivados de las desviaciones de las normas de control interno establecidas. Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la definición de un plan de trabajo a partir de una auditoría operativa. En este sentido, la definición de estrategias está entrelazada de modo inseparable con el

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

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

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

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

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

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

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

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las cambiantes condiciones que predominan en el entorno social y económico en la actualidad, presenta panorama que exige a las empresas mayor consideración de la auditoría como la estrategia principal para realizar evaluación constante y profunda de sus operaciones internas, en términos de verificar si las mismas cumplen con los objetivos para el cual se fundó el ente organizacional. De esta forma, surge la auditoría operacional como una necesidad del Auditor Interno al tratar de ponerse al servicio de la empresa, procurando evaluar si se tienen controles adecuados y si estos permiten ejecutar el trabajo eficientemente.

Asimismo, dada la configuración de la empresa como conjunto de ciclos o subprocesos interrelacionados e interdependientes entre sí, es importante dividir las distintas operaciones en una tipología de ciclos que, en primera instancia, sean abordables desde el punto de vista de una metodología de evaluación concreta que permita obtener resultados específicos. Del mismo modo, esta división de las operaciones permite atender las diversas necesidades de evaluación y mejoramiento del control interno como actividad continua que asegura que la estructura funcional de la empresa se adapta a sus propósitos fundamentales de existencia.

Bajo este contexto, se puede afirmar que los sistemas de control asumen un papel relevante al permitir realizar y obtener evaluaciones permanentes de procesos que posibilitan la maximización de la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa. La instrumentalización de estos sistemas de control se da a través de las auditorías que se aplican en las empresas dentro de un período determinado para conocer sus restricciones, problemas y deficiencias, como parte de la evaluación. Para este propósito, se cuenta hoy con una estrategia para el control de cumplimiento de

los lineamientos y políticas que permite la revisión de procesos, denominada en la presente investigación como auditoría operacional.

En este sentido, la Auditoría Operacional como parte del control de gestión, reviste vital importancia en cualquier organización, puesto que su aplicación supone examen y evaluación de las operaciones de la empresa buscando determinar si estas se realizan de forma eficiente, efectiva y económica; además, permite establecer si las políticas, métodos y procedimientos congruentes con el giro de negocios y la misión empresarial, se cumplen. Al respecto, Catacora (2009) indica:

Este examen meticuloso, en el entendido de que es un proceso formal, crítico e intensivo de auditoría de ciclos de transacciones, es un medio por el cual la organización puede identificar de forma oportuna, situaciones y hechos que le afecten, y desarrollar acciones encaminadas a corregirlas para acoplarlas al marco estratégico del negocio (p. 41).

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

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.

Una de las organizaciones en la cual se puede evaluar la incidencia e importancia de la aplicación de una auditoría operacional en el área de inventarios para el

incremento de su eficiencia es la organización Avícola La Guásima C.A., empresa representante de la marca comercial “Que Pollo”, la cual es una organización del sector avícola dedicada a la cría, levante, beneficio y venta de aves beneficiadas, así como también a la elaboración de alimentos concentrados para aves. Constituye una de las primeras empresas avícolas de Venezuela y está radicada en la zona de Tocuyito, Estado Carabobo. Entre las áreas más importantes que posee la empresa se encuentran las granjas de gallinas reproductoras, pollos de engorde y la incubadora Don Michelle, considerada como la más grande y sofisticada de Latinoamérica.

Dentro de la gestión de inventarios, una de las más importantes es la de inventarios de insumos, la cual es la responsable de suministrar los materiales necesarios para mantener el flujo continuo de las operaciones de esta manera evitar los retrasos, pérdidas económicas a la empresa y lograr que los mantenimientos y la producción puedan tener su parámetros de control al máximo de eficiencia. Entre los insumos más importantes que se manejan en la actualidad están: empaques (bolsas y bandejas), sacos, grapas para sellar bolsas, antibióticos, vitaminas, vacunas, cloro granulado para el área de beneficio de aves, y repuestos para flota de vehículos de despacho.

En relación con la problemática existente en la empresa referida, las condiciones actuales de operación del área de inventarios y almacenamiento de insumos presentan deficiencias relacionadas con el control interno, por lo cual la Gerencia de Finanzas de la empresa manifiesta en interés de llevar a cabo una auditoría operacional para establecer las operaciones críticas que obstaculizan el logro de sus objetivos de comercialización de productos y la satisfacción de los clientes.

Asimismo, mediante una observación inicial de la situación de la gestión de inventarios de la empresa, se puede evidenciar que tiene constantes problemas con los insumos requeridos por el área de Producción, lo que genera atraso en los procesos productivos de la organización y limita la posibilidad de logro de los objetivos trazados y del cumplimiento de las cuotas del mercado.

Además, existe necesidad de mayor control de los inventarios, ya que se presentan inconsistencias en la información registrada en los sistemas de la empresa

(inventarios teóricos) y las existencias reales. Además, existe 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 adecuada de los productos, disminuyendo considerablemente la presencia de averías por daños en el empaque y mal almacenaje, así como de merma, contribuyendo al mejor uso de los recursos humanos, materiales y económicos de la organización.

Del mismo modo, las inconsistencias en los inventarios que afectan la disponibilidad y fiabilidad del teórico en los insumos de mayor demanda por el área de producción, por lo que es necesario que el trabajo de adquisiciones y las relaciones con los proveedores contribuya al flujo óptimo de la mercancías, en cuanto a su rotación; existen fallas en el manejo de la información, que equivale a mejorar el conocimiento de las tendencias de compras a proveedores, por lo que también hay interés en implementar procedimientos de medición de la eficiencia de las operaciones a través de la aplicación de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de las actividades llevadas a cabo en la gestión de inventarios de la empresa.

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

De esta forma se propone mediante la investigación, brindar una herramienta que permita a la organización, identificar de una manera oportuna deficiencias y riesgos en la gestión de los inventarios de insumos, los cuales darán bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones e informar sobre posibles obstáculos al cumplimiento operacional, logrando con ello que la entidad económico sea eficiente, todo en busca de la mejora continua.

## **1.2 Formulación del problema**

Una vez elaborado el planteamiento del problema y con el propósito de servir como guía a la investigación conducente en la empresa Avícola La Guásima C.A. ubicada en el municipio Libertador, estado Carabobo, surge la siguiente interrogante: ¿De qué forma puede influir la aplicación de lineamientos basados en la auditoría operacional, en el manejo de las debilidades generadas por prácticas gerenciales inadecuadas en el manejo de los insumos, así como la eficiencia de las operaciones en la empresa caso de estudio?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia en la gestión de inventario de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C.A ubicada en el Municipio Libertador, Estado Carabobo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ¾ Diagnosticar la situación actual del proceso de inventarios de insumos de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización.
- ¾ Identificar los procedimientos de control interno en la gestión de inventarios de insumos de la empresa para verificar su cumplimiento.
- ¾ Elaborar unos lineamientos de auditoría operacional para la gestión de inventario de insumos terminados en la empresa Avícola La Guásima, C.A ubicada en el Municipio Libertador, Estado Carabobo.

## **1.4 Justificación de la Investigación**

El crecimiento de la organización trae consigo un incremento tanto en la cantidad como en la complejidad de sus operaciones, fundamentalmente por la incorporación de recursos humanos, utilización de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración, y en la expansión física y geográfica de la empresa; factores todos necesarios para mejorar cualquier falla en la organización.

Debido a ello, la importancia del estudio radica en el hecho que la Auditoría Operacional ha evolucionado para satisfacer las necesidades de las empresas y para prevenir errores, ayudando a las organizaciones a lograr sus objetivos, aportando enfoques sistemáticos para mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos. Mediante este crecimiento y evolución, las empresas se han visto en la necesidad de implementar programas de auditorías administrativas que permitan recabar información sobre desviaciones que se estén presentando en las actividades o tareas que desempeñan, con la finalidad de encontrar soluciones que permitan minimizar o erradicar dichos problemas.

Ahora bien el cumplimiento de ese objetivo depende en gran parte de la capacidad de la empresa para planificar y coordinar el uso de todos sus recursos y de medir que las actividades se estén realizando como han sido planificadas. Asimismo, deben poseer los procedimientos de control que regulen las funciones y tareas de sus trabajadores de tal manera que se garantice el adecuado uso de sus recursos físicos y tecnológicos.

Del mismo modo, la investigación se justifica por cuanto se ha determinado las debilidades en cuanto a la gestión de inventarios de insumos, ya que su función representa el patrimonio de la organización, y permitirá a la empresa tomar medidas correctivas y preventivas para su futuro administrativo y financiero, y disminuir las demoras ocasionadas en el área de producción. Mediante la investigación se desarrollará una propuesta de auditoría operacional a la administración del inventario y almacenamiento de inventarios de insumos, que proporcionará a la empresa mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la organización respecto al manejo físico y administrativo de los productos.

Por ende la presente investigación establecerá una propuesta para la evaluación, seguimiento y control de las diferentes funciones realizadas en la gestión de inventarios de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C.A, considerando la importancia que tiene para sus procesos y que podría mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes internos y externos, así como aportar a la gerencia de la misma,

las estrategias o técnicas necesarias que le permitirán evaluar sus operaciones y dar respuestas oportunas a las desviaciones observadas.

Por lo tanto, el aporte realizado a esta empresa, puede ser tomado como modelo a seguir por entidades, que se encuentren afectadas por la misma situación, al igual que se convierte en soporte fundamental para la formación académica de la investigadora y para futuros egresados de la Universidad José Antonio Páez. De igual manera, dicho trabajo amplía los conocimientos para futuras investigaciones en el área de Auditoría Operacional, y más específicamente en los casos de estudios sobre el área de almacenamiento e inventarios en empresas avícolas o manufactureras.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico, de acuerdo con Arias (2012) “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 el investigador seleccione las teorías que sustenten su investigación, a partir de las cuales se definen los eventos del estudio. En este sentido, su función es brindar coherencia documental y veracidad a la investigación, y se estructura, para esta investigación, en: antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos básicos.

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

Los antecedentes de la investigación, según Tamayo y Tamayo (2012), 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. De esta forma, los estudios consultados fueron los siguientes:

Estívariz, E. (2014), llevó a cabo un Trabajo Especial de Grado titulado **“Modelo de auditoría operacional a la gestión de inventarios de la empresa 3M Venezuela, C. A.”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. El estudio surge de la necesidad de un mayor control de los inventarios, ya que se presentaban inconsistencias en la información registrada en los sistemas de la empresa (inventarios teóricos) y las existencias reales; además es

necesario de establecer pautas y procedimientos administrativos para lograr definir las líneas y grado de responsabilidad en cuanto a la pérdida de la mercancía en la empresa. La metodología que se llevó a cabo fue la de un proyecto factible de nivel descriptivo, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos en cuestionario aplicado a una muestra censal de siete (7) trabajadores del área de inventarios en la organización.

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

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

Por su parte, González L. y Méndez, J. (2013), en su Trabajo Especial de Grado titulado **“Lineamientos para la aplicación de la Auditoría Operacional como Instrumento para Mejorar la Gestión en la Empresa Consultores Tributarios Rojas & Asociados”**, presentado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez (UJAP). Este trabajo tuvo como objetivo general proponer Lineamientos para la aplicación de la auditoría operacional como instrumento para mejorar la gestión en la empresa Consultores Tributarios Rojas & Asociados .La metodología que se llevó a cabo fue factible de naturaleza

descriptiva y con diseño de campo, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos el cuestionario, aplicado a una muestra censal de cinco (5) trabajadores del área de auditoría.

Los autores proponen lineamientos para la aplicación de la auditoría operacional como instrumento que mejore la gestión de la empresa, mediante tres fases metodológicas; primero diagnosticando su gestión interna, segundo identificando los elementos que intervienen en una efectiva auditoría operacional y, en la tercera y última fase, realizan la propuesta a través de lineamientos necesarios para la aplicación de la auditoría operacional como instrumento que mejore la gestión de la empresa.

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

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

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

cantidades de demanda que se encuentre en el mercado, teniendo la empresa la flexibilidad en la programación de los cambios de mercancía y la pérdida de los mismos. El autor concluye que para el mejor control de los inventarios deben realizarse nuevas metodologías y procesos a nivel de sistemas, y recomienda a la empresa la implementación de los mismos.

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

Otro estudio consultado fue el de Cabrera, G. y Tabares, J. (2011), quienes elaboraron en su Trabajo Especial de Grado titulado **“Diseño de auditoría operacional con enfoque en el 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 por la cual se 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 delegue autoridad y asigne responsabilidades correspondientes a cada una de las funciones de la empresa, tales como compras, ventas y contabilidad. Además, propone verificar bien 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.

Román, A. (2010), llevó a cabo un Trabajo de Grado titulado **“Estrategias de auditoría interna para el mejoramiento de los procesos de la cadena de suministro de la empresa Mundo 4x4, C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo”**, para optar al título de Licenciada en Comercio Internacional en la Universidad Alejandro de Humboldt. El diseño de una propuesta estratégica para el mejoramiento de los procesos de inventarios y compras importadas de la empresa mencionada, fue el objetivo principal del trabajo de investigación referido, y estuvo basado en el hecho que el área de logística de la empresa no trabajaba con base en lineamientos específicos, y no había planeación de las actividades.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo de investigación estuvo concebido como un proyecto factible, de nivel descriptivo. Para ello se utilizó como diseño la investigación de campo, recurriendo a la técnica de la encuesta. El instrumento de recolección de datos seleccionado fue el cuestionario, el cual fue de quince (15) preguntas cerradas. La población estudiada estuvo conformada por ocho (8) personas, y la muestra fue igual a la población.

Las conclusiones del trabajo referido estuvieron orientadas a elaborar una auditoría operacional que condujeran a la empresa Mundo 4x4, en el mejoramiento de sus procesos de inventario a través de la asociación de los siguientes factores: el diagnóstico de los elementos que conforman el proceso de logística de la empresa seleccionada para el estudio; la definición de los elementos que componen la cadena de suministro de la empresa Mundo 4x4, y la evaluación de los efectos que tiene

sobre los objetivos organizacionales y financieros de la empresa Mundo 4x4, C.A., la definición y aplicación de los lineamientos en las áreas de logística e inventarios.

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

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas, o fundamentos teóricos, implican la exposición y desarrollo de los conceptos y proposiciones para sustentar o explicar el problema planteado. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2012) indica que “esta explicación debe estar fundamentada a partir de la descripción que se ha hecho del problema” (p.142). Para la presente investigación, los ejes temáticos son los referentes a: auditoría, auditoría operacional, control interno, inventarios y gestión de inventarios.

### **2.2.1 Auditoría**

La auditoría es un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de una organización. Del mismo modo, es una revisión metódica, periódica e intelectual de los registros, tareas y resultados de la empresa, con el fin de diagnosticar el comportamiento global en el desarrollo de sus actividades y operaciones. Santillana (2008) describe un concepto de auditoría de este modo:

Significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta sea confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo el máximo aprovechamiento de los recursos. (p. 15)

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

- a) Realizar una revisión independiente de las actividades, áreas o funciones especiales de una institución, a fin de emitir un dictamen profesional sobre la razonabilidad de sus operaciones y resultados.
- b) Hacer una revisión especializada, desde un punto de vista profesional y autónomo, del aspecto contable, financiero y operacional de las áreas de una empresa.
- c) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y lineamientos que regulan la actuación de los empleados y funcionarios de una institución.
- d) Dictaminar de manera profesional e independiente sobre los resultados obtenidos por una empresa y sus áreas, así como sobre el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos y operaciones.

Hay que acotar además que anteriormente, el alcance de la auditoría en una empresa se limitaba en su mayor parte a la situación financiera y a los resultados de operación mercantil. Durante muchos años la auditoría estuvo asociada con la contabilidad, llegándose a creer que formaba parte de ella, en donde dicha función era, una revisión, chequeo, informe que solo se le recomendaba a auditores ajenos a la empresa, para cerciorarse de la situación financiera y descubrir posibles fraudes o errores.

Sin embargo, al crecer la empresa y al hacerse más complejas las realidades en las cuales participan las organizaciones, ir desarrollándose, abarcando más mercados, la administración se tornó más complicada, cobrando mayor importancia la comprobación y control interno, requiriéndose de la auditoría administrativa para la toma de decisiones en relación al control, organización, método de procedimiento,

proceso de la producción y sus costos o presupuesto, entre otros aspectos, en los cuales la auditoría aporta una contribución notable para la evaluación de los procesos financieros y operativos de una organización.

### **2.2.2 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. 153). 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” (p. 35). En otras palabras, contribuir con el logro de las metas de una organización.

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 (2003): La emisión de opiniones y sugerencias sobre el estado actual de la operación evaluada (diagnóstico de obstáculos a la eficiencia de operación); la participación para la creación, formulación, adecuación, diseño de procedimientos y controles; en la implantación de los cambios de innovaciones (implantación de sistemas).

En este sentido, se hace mención que en la práctica de la auditoría operacional el contador se circunscribirá al primer punto (la emisión de opiniones y sugerencias sobre el estado actual de la operación), ya que la participación en los demás le corresponde primordialmente a la administración. El objetivo se cumple cuando el auditor presenta recomendaciones que tienen a incrementar la eficiencia en las entidades en la cual se practica la auditoría. García 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, por ejemplo: reglamentos, servicio al cliente, condiciones de entrega, entre otros” (p. 28).

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, a través del trabajo de la auditoría operacional, proporciona su experiencia adquirida a través de su trayectoria laboral, combina su acción con las de aquellas personas que conocen la operación de manera completa.

Para ofrecer y proporcionar el máximo provecho se deberán elaborar estrategias competitivas de manera que se obtengan los mejores resultados, esto se logra con la colaboración y puntos de vista de ambas partes. 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 (ob. cit) 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. 160).

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.. 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).

Ciclos de operación: Las empresas de producción, 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. 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)

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

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

**Cuadro 1.**

**Etapas de la Auditoría Operacional**

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

**Fuente:** Obieta y Castillo (2005).

De esta forma, para satisfacer la necesidad de asegurar un servicio sobre bases mínimas de calidad, y estandarizarlo mediante la exigencia de cumplir con determinados procedimientos, se acuerda establecer principios mínimos fundamentales que puedan definirse en términos generales, a los cuales se les llama

normas de auditoría. En resumen, la normalización de una actividad establece un conjunto de formalidades y características fundamentales que forman la identidad de dicha disciplina y constituyen los requisitos de calidad que rigen la actividad del auditor, el desarrollo del trabajo, las conclusiones y recomendaciones que deben comunicarse a las personas u organismos respectivos.

### **2.2.3 Control Interno**

El sistema de control interno o de gestión contempla un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. Desde el punto de vista financiero, el sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Por ello, Estupiñán (2004) indica que entre las responsabilidades de la gerencia están: “controlar la efectividad de las funciones administrativas; regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa y otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez” (p. 67)

Asimismo, Estupiñán (ob. cit.) indica que el control es “el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o irregularidad de los actos que realizan otros individuos” (p. 67). Por lo tanto, forma parte del proceso de administrar una actividad, proyecto o negocio con el objeto de: planificar, organizar, ejecutar y controlar. Además, la planeación del control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.

Derivado del enunciado anterior, se puede decir que el control interno comprende el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos de una empresa estén protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la empresa desarrolla s actividad eficazmente según las políticas definidas por la administración. Del mismo modo, Estupiñán (ob. cit.) explica que “existe sólo un modelo de control interno, que es el plan de organización que adopta cada empresa

con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables” (p. 67).

Este plan de organización influye directamente al establecimiento de un medio adecuado que alcance los siguientes objetivos administrativos: mantenerse informado de la situación de la empresa; coordinar sus funciones; mantener una operación eficiente; determinar si se están cumpliendo correctamente las políticas y normativas establecidas; asegurarse que se están cumpliendo los objetivos de la organización.

Además, estos controles internos son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo: el autor citado explica que lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Dentro de esta perspectiva, Catacora (2009), señala que un sistema de control interno se establece “bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos”(p. 238). Sin embargo, sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. De esta forma, el control es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro.

En vista de lo anterior y como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información de la empresa, surge como una herramienta de trabajo, el control interno contable, con la intención de verificar que las operaciones se realicen de acuerdo a las autorizaciones generales y específicas impuestas por la administración; que todas las operaciones se registren oportunamente y por los montos correctos, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable en el cual se llevan a cabo; que el acceso a los activos de la empresa sea solamente con autorización administrativa.

En este sentido, las pruebas de cumplimiento están dirigidas a determinar si dichos sistemas y mecanismos permiten detectar con prontitud cualquier desviación en el logro de las metas y objetivos programados, y en la adecuación de las acciones administrativas, presupuestarias y financieras a los procedimientos y normas prescritas. Las pruebas de exactitud están referidas a la verificación de la congruencia y consistencia numérica que debe existir en los registros contables entre sí y en los estadísticos. Al respecto, Catacora (ob. cit.) indica lo siguiente:

La efectividad del control interno depende del funcionamiento efectivo de todos los componentes para proveer certeza razonable sobre el logro de una o más de las tres categorías de objetivo. Estas son: el alcance o logro de los objetivos de las operaciones, el suministro de una información confiable y útil, y la aplicación y el cumplimiento de leyes y regulaciones. (p. 239)

En lo que respecta a los elementos del control interno, Serna (2003) indica que “los elementos que componen el control interno incluyen una serie de pasos administrativos según el tipo de empresa y su actividad económica” (p.22). A lo anterior agrega que éste debe incluir un plan lógico y claro de las funciones organizacionales, prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones, un sistema adecuado para el registro y autorización de las transacciones, y una efectiva unidad de auditoría independiente, además de procedimientos de autoevaluación de los procesos.

En este sentido, Serna, (ob. cit.) dice que el control de gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone" (p. 21). Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. De esta forma, el marco integrado de control que plantea el informe

COSO, citado por Catacora (ob. cit.) consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

**Ambiente de control:** El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Catacora (ob. cit.) agrega que “es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados” (p. 55).

**Evaluación de los riesgos:** El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

**Actividades de control:** Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Catacora (ob. cit.) agrega lo siguiente:

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados: las operaciones; la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y reglamentos. (p. 58).

Información y comunicación. Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. Asimismo, la información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Supervisión. Le corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Además, sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la

información y la comunicación. No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

#### **2.2.4 Inventarios**

Los inventarios son aquellos materiales o bienes que la organización conserva para su uso en algún momento Chase, Jacobs y Aquilano (2009) expresan que los inventarios “son todos los bienes tangibles propiedad de la entidad, disponibles para la venta y/o para usarse en la producción de bienes y servicios” (p. 203). Como ejemplo de inventarios en una empresa se pueden citar las materias primas con las que se elaboran los productos que se venden, los suministros que sirven para dar mantenimiento a las líneas de producción y a las instalaciones, los materiales de empaque, los repuestos que se almacenan para dar mantenimiento a la maquinaria y al equipo, la mercancía que se tiene para la venta en una distribuidora.

En este sentido, la función principal de los inventarios en una empresa, es la de ayudar a que la misma opere sin interrupciones, que la producción de los bienes y/o prestación de servicios que vende se realice de manera fluida. Los inventarios constituyen frecuentemente la partida más importante de activo corriente de una organización comercial y una de gran importancia comparada con el total del activo.

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

líquidas con mayor exactitud a su período fiscal más apropiado. Del mismo modo, Chase, Jacobs y Aquilano (ob. cit.), 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:** Comprenden 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.

### **2.2.5 Gestión de Inventarios**

Basado en lo referido en los párrafos anteriores, el inventario se refiere por definición a las existencias de todo artículo o recurso usado por una organización de cualquiera de las siguientes formas: Materias primas, artículos en proceso, artículos terminados, partes componentes y suministros. Los inventarios existen para permitirle a las empresas cumplir con los requerimientos de los clientes. También existen usualmente para suavizar el flujo de bienes en el proceso de producción, especialmente hacia los centros de trabajo dependientes. La razón principal de su existencia es la protección contra la incertidumbre de los proveedores. El inventario también permite la utilización realista y máxima de equipos y personal. Del mismo modo, la gestión de inventarios se relaciona con la planificación y el control de inventarios. 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/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 / de rutina a los clientes; y los vendedores o compradores pueden combinar pedidos para reducir los costos de órdenes y transporte.

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

### **2.3 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.

**Código:** Conjunto de símbolos y reglas que permiten identificar a un producto.

**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.

**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.

**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.

**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.

**Manual de normas y procedimientos:** El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa.

**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**

Considerando la relevancia que posee dar respuesta las interrogantes planteadas al inicio de la presente investigación, que tiene como objetivo proponer lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia en la gestión de inventario de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C.A., se procede en esta sección de la investigación describir los métodos más apropiados para alcanzar las metas propuestas. Debido a ello, 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 Diseño de Investigación**

El tipo de investigación que se lleva a cabo para proponer lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia en la gestión de inventario de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C.A ubicada en el Municipio Libertador, Estado Carabobo corresponde con la de una investigación cuantitativa. Hurtado y Toro (2010) 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. 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 se realizó bajo la modalidad de Proyecto Factible y consiste, según la Universidad Experimental Pedagógica Libertador UPEL (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 desarrollará una propuesta viable para solucionar un problema en la gestión de inventarios de la empresa seleccionada.

Por su parte, 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 UPEL (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 de campo, sustentada en una investigación documental.

Arias (ob. cit.) define la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variable alguna” (p. 31). En este sentido, la investigación de campo permitirá, 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, logrando de esta manera obtener información oportuna, confiable y objetiva respecto a la situación actual del proceso de inventarios de insumos de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización. Por su parte, se apoyará en un diseño documental, porque de acuerdo con Arias (ob. cit.):

...es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p.27).

Se considera documental, porque se acopiará, analizará y comentará información contenida en fuentes secundarias como trabajos previos, textos, fuentes electrónicas, artículos y normativas; con la finalidad de sustentar el estudio. A este respecto, Tamayo (ob. cit.), plantea que “la búsqueda, recopilación de información bibliográfica sobre estos temas, tiene un valor intrínseco en sí mismo debido a que es un medio de evitar que la abundancia y la dispersión de publicaciones impida actualizar a otros investigadores” (p. 67)

### **3.2 Fases Metodológicas**

Dentro del proyecto factible que se propone, es necesario considerar las siguientes fases, en concordancia con los objetivos específicos de la investigación:

#### **3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual del proceso de inventarios de insumos de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización.**

Con esta fase se desea conocer la situación actual de la empresa en cuanto al manejo de las políticas y métodos para la gestión de compras e inventarios de materias primas e insumos. Para tal fin, se va a recurrir a las técnicas de la observación directa y el análisis de contenido. La observación directa es definida por Arias (ob. cit.) como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca

en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69).

En concordancia con la técnica seleccionada, el instrumento a aplicar será la guía de observación o lista de cotejo. Arias (ob. cit.) la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p. 32). Se estructura en tres 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.

Por su parte, el análisis se realizará investigando, buscando y recopilando los elementos correspondientes a auditorías operacionales de inventarios y compararlas con las prácticas llevadas a cabo en la actualidad por la empresa. Al respecto, Sabino (2010) denomina como tal a “una técnica de investigación que se bases en el estudio cualitativo del contenido manifiesto de la comunicación” (p. 113). El autor expresa que esta técnica es útil a la hora de establecer comparaciones y estudiar a profundidad diversos materiales, como registros de entrevistas, programas políticos o leyes, como es el caso de esta investigación. Igualmente se utilizó el resumen que consistió en analizar y parafrasear o resumir los datos obtenidos de la lectura del material bibliográfico.

Como instrumento de recolección de datos se selecciona el registro y clasificación de las categorías. Tamayo y Tamayo (ob. cit.), explican que “clasificar la documentación consiste en agruparla por conceptos o categorías dentro de una estructura jerárquica y lógica. Esta estructura es el cuadro de clasificación” (p. 119). En otras palabras, es una estructura lógica de conceptos o categorías que sirve para clasificar o agrupar la documentación revisada en el proceso investigativo. Luego, se va a realizar una evaluación de la gestión 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 las estrategias.

### **3.2.2 Fase II: Identificación de los procedimientos de control interno en la gestión de inventarios de insumos de la empresa para verificar su cumplimiento.**

El propósito de esta fase es determinar la eficiencia de los procedimientos de control interno en la gestión de inventarios de insumos de la empresa y con ello medir el nivel de adaptabilidad de la empresa Avícola La Guásima, C. A., a unas estrategias de auditoría operacional, y hacer una comparación entre las prácticas internas llevadas a cabo por la organización, y los principios que deben regir para cumplir con un proceso de auditoría que satisfaga las necesidades de la dirección de la empresa.

Para el cumplimiento de este objetivo, y en concordancia con la metodología seleccionada, la técnica de recolección de datos que se utilizará será la encuesta, la cual según Arias (ob. cit.), 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 será el cuestionario: Para Hurtado y Toro (2010), este instrumento “consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio” (p. 157). El cuestionario se entregará a los sujetos de la muestra quienes han de responder una serie de interrogantes, respecto a los métodos de control interno aplicados en la actualidad en la empresa lo que contribuirá al logro de los objetivos de la investigación. El mismo consistirá en una serie de preguntas dicotómicas, es decir, con opciones de respuesta afirmativas o negativas en relación con la interrogante.

Para cumplir con esta fase, se debe determinar la población y la muestra que servirá para la obtención de la información necesaria para tal fin. La población se define, según Balestrini, (2011), 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 relacionado con el proceso de compras de materias primas en la empresa, lo que implica la participación de tres áreas: Finanzas, Compras y Almacén, correspondiente a un total de diez (10) personas, distribuidas de la siguiente forma:

- a) Área de Compras: Jefe de Compras y Analistas de Compras (2).
- b) Área de Almacén: Jefe de Almacén.
- c) Área de Finanzas: Gerente de Finanzas, Jefe de Cuentas por Pagar, Analista de Cuentas por Pagar.
- d) Gerencia General: Gerente General y Coordinadores Administrativos (2)

Por su parte, la muestra es una pequeña proporción extraída de la población, la cual permitió a la investigadora obtener los datos necesarios a través de características particulares. Para Tamayo y Tamayo (2007) 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 diez (10) personas.

Una vez finalizada la fase de aplicación de los instrumentos de recolección de datos seleccionados para este estudio, en la parte correspondiente se procederá a organizar, clasificar, tabular, graficar, evaluar y analizar los resultados. En este orden de ideas, la descripción y análisis de la información cuantitativa y cualitativa están estrechamente vinculados.

Para alcanzar el análisis de la información obtenida, se recurrió al análisis de contenido. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (ob. cit.), 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” (p. 144). Por tanto, las

comparaciones pueden dar lugar a la comprobación temporal o a la refutación de generalizaciones de orden causal.

### **3.2.3 Fase III: Elaboración de los lineamientos de auditoría operacional para la gestión de inventario de insumos terminados en la empresa Avícola La Guásima, C.A ubicada en el Municipio Libertador, Estado Carabobo.**

Se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos en las dos primeras fases, considerando dicha herramienta de control como una estrategia que contribuya a la mejora. De esta forma, la dirección de la empresa, al desconocer las razones de ineficiencia en la gestión de inventarios, necesita algún tipo de herramienta que detecte oportunamente sobre problemas potenciales que pueden repercutir de una manera negativa en los resultados o que ya afecta la eficiencia en la operación. La incidencia de esta herramienta gerencial le dará el reconocimiento y respeto que se merece en las organizaciones que confían en el trabajo de la auditoría operacional, lo que hace notar que este tipo de servicio es una verdadera inversión y no un gasto

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

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

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

#### **4.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso de inventarios de insumos de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización.**

El primer instrumento diseñado, la guía de observación, sirvió para la definición de las características que tiene la empresa en lo relacionado a la gestión, control y medición de su gestión de almacén para detectar sus oportunidades de mejora. De esta forma, y a partir de la evaluación de los hallazgos relacionados con el proceso de almacenamiento de la organización y sus variables (estrategia y objetivos logísticos, herramientas gerenciales, planificación, gestión operativa y verificación de la eficiencia), se realiza el siguiente diagnóstico (Ver Cuadro 2):

**Cuadro 2. Situación actual del proceso de inventarios de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C. A., para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización.**

Ítem	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
1	Existencia de estrategias para la planeación de la gestión de inventarios de materias primas.		X
2	Tecnología de información para el procesamiento de órdenes de almacén.	X	
3	Métodos definidos para la planeación de la recepción en el Almacén.		X
4	Métodos definidos para la planeación de los despachos de materias primas en el Almacén.		X
5	Formatos para cada una de las transacciones en el almacén.		X
6	Organización planificada de la distribución física de los productos en el almacén.	X	
7	Los productos están almacenados siguiendo algún criterio estandarizado (línea, tipo, código).	X	
8	Definición de métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén.		X
9	Estructura organizacional definida para la gestión de inventarios.	X	
10	Asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios.	X	
11	Elaboración de inventarios cíclicos selectivos según criterios específicos.		X
12	Elaboración de inventarios físicos anuales.	X	

**Fuente:** Rea, D. (2015)

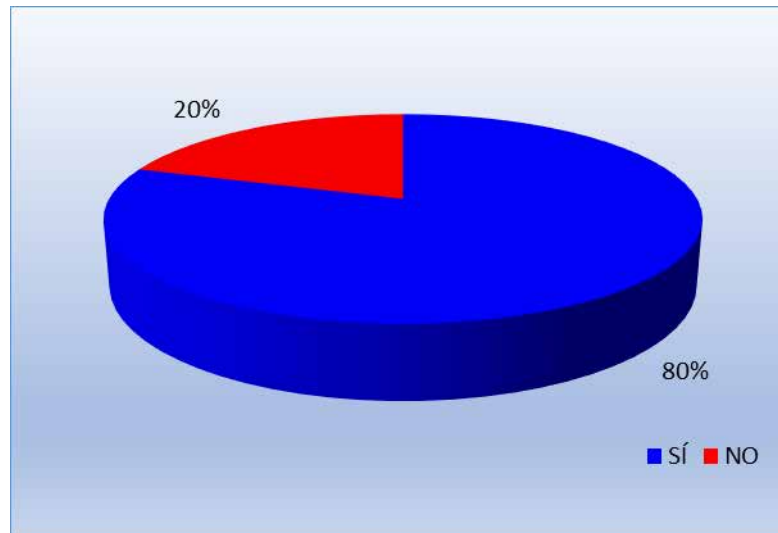
**Situaciones presentes:** Se evidencia que existe tecnología de información para el procesamiento de órdenes de almacén, lo que facilita el seguimiento del inventario; hay una organización planificada de la distribución física de los productos en el almacén, por lo que los productos están almacenados siguiendo algún criterio estandarizado, el cual es según tipo de mercancía y orden de llegada. Asimismo, se ha logrado una estructura organizacional definida para la gestión de inventarios, mediante la cual se logra la asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios. Además, se logró evidenciar que se realizan inventarios físicos anuales y auditados por un agente externo, a solicitud de la Gerencia General de la empresa.

**Situaciones ausentes:** No se han desarrollado estrategias para la planeación de la gestión de inventarios de materias primas, en consecuencia; no existen métodos definidos para la planeación de la recepción en el Almacén, ni métodos definidos para la planeación de los despachos de materias primas en el Almacén. A pesar de que existen algunos formatos (recepción y despacho), no existen para todas las transacciones (movimientos internos, material descartado o no utilizable, entrega de muestras, por ejemplo); no se han definido métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén. Asimismo, no se elaboran inventarios cíclicos selectivos según criterios específicos, para garantizar la fiabilidad de la información de inventarios suministrada a otras instancias.

#### **4.2 Identificación de los procedimientos de control interno en la gestión de inventarios de insumos de la empresa para verificar su cumplimiento.**

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

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



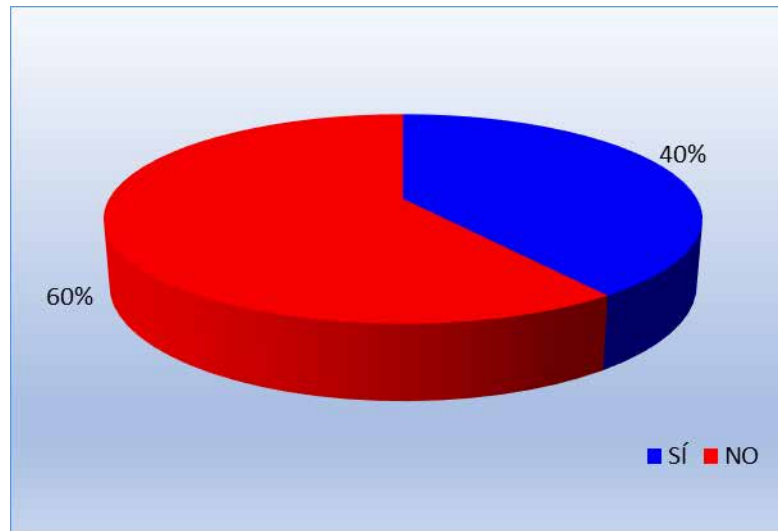
**Gráfico 1.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: existencia de normas y procedimientos.

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** La información obtenida en este ítem permite inferir que en la actualidad en la empresa Avícola La Guásima, C.A. existen normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventario de insumos en forma estandarizada. Al respecto, 80% de los consultados respondieron en forma afirmativa y sólo 20% respondió negativamente. Estos resultados son importantes, ya que las normas y procedimientos establecen las secuencias de pasos a cumplir para llevar a cabo un proceso estandarizado, además de delimitar responsabilidades y objetivos precisos de las labores que se realizan en un área determinada.

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

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



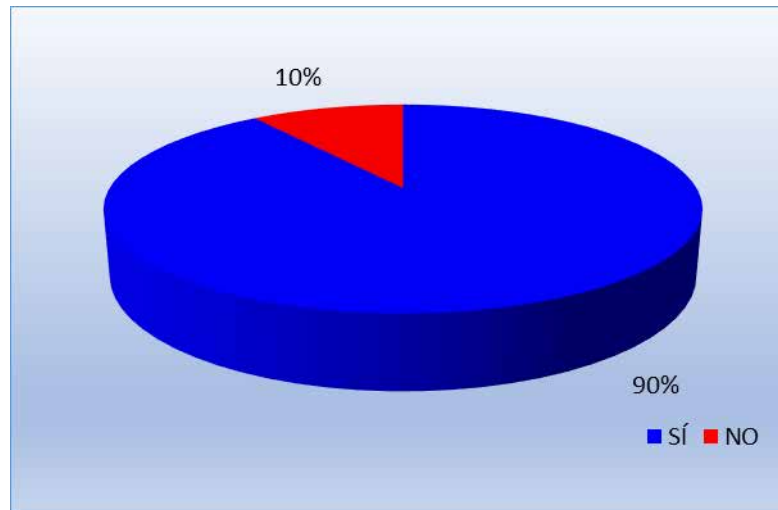
**Gráfico 2.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** A través de la información obtenida se puede inferir que para el momento de llevar a cabo la investigación, el personal responsable de la gestión de inventario no ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos, ya que el 60% de las personas consultadas respondió negativamente al enunciado de la pregunta y 40% respondió en forma afirmativa. Los resultados indican la necesidad de aplicar entrenamiento en materia de procedimientos a los empleados vinculados con la gestión de inventarios.

En relación con la capacitación en normas y procedimientos, Duhalt (2008) expresa que “los procedimientos ofrecen al personal una guía para la ejecución de sus labores, que resultará particularmente valiosa para instruir al personal de reciente ingreso, y es de gran utilidad para evitar errores o pasar por alto aspectos elementales” (p. 83). Por tanto, un manual le permite a la empresa contar con un medio de consulta sobre la realización de las operaciones que en él se contemplan, contribuye a mejorar la calidad y oportunidad de la información.

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



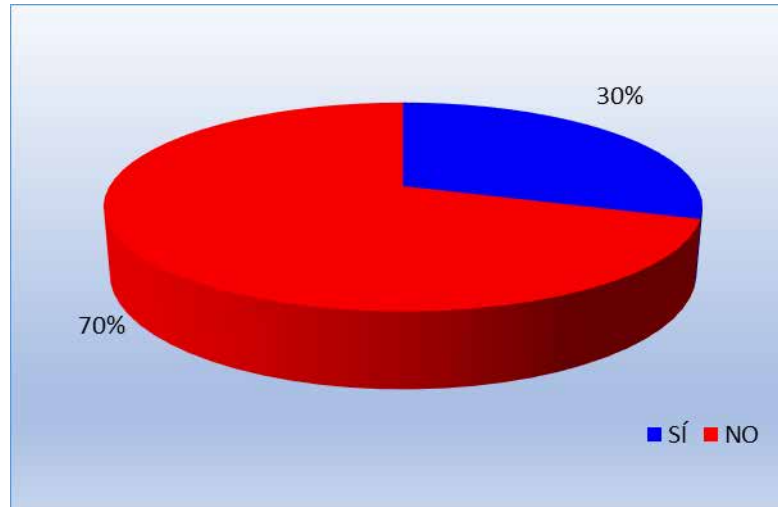
**Gráfico 3.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** Los datos obtenidos permiten apreciar que las personas consultadas consideran que se lleva a cabo en el área de inventario una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares. Al respecto, 90% de los consultados respondieron en forma afirmativa y sólo 10% respondió negativamente, lo que infiere que en líneas generales existe consenso entre los trabajadores respecto a la correcta supervisión de las labores que llevan a cabo en la empresa, lo que contribuye con el buen ambiente de trabajo que debe prevalecer en una entidad para el logro de sus metas.

En lo referente a la importancia de la supervisión, Catacora (2009), la comunicación efectiva es “una forma sistemática de hacer las cosas”. Se habla de su importancia dentro de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, utilizan la comunicación eficaz para desempeñar ciertas actividades con el propósito de alcanzar las metas planeadas” (p. 41).

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



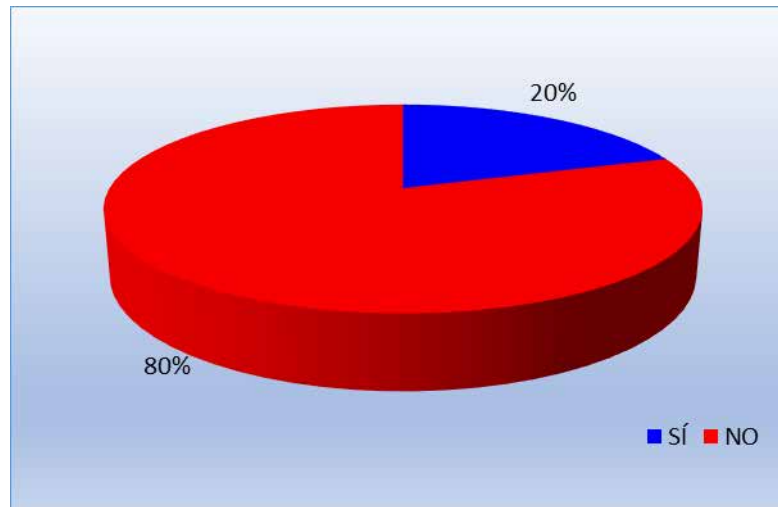
**Gráfico 4.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén.

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** Con los resultados se infiere que las personas incluidas en la muestra tienen la percepción de que se no han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén, ya que el 70% de las personas consultadas respondió negativamente al enunciado de la pregunta y 30% respondió en forma afirmativa. Esto es una falla notable en la gestión actual, ya que mediante las herramientas gerenciales adecuadas se logra poner énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos.

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

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



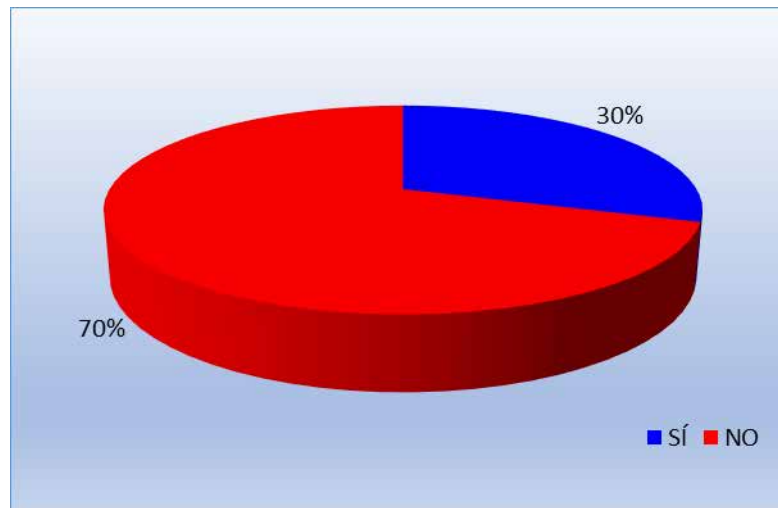
**Gráfico 5.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: confiabilidad de la información de inventario de insumos.

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** De acuerdo con los resultados asociados a este ítem, se infiere que la información de inventario suministrada a otras áreas de la empresa no es confiable, ya que el 80% de las personas consultadas respondió negativamente al enunciado de la pregunta y 20% respondió en forma afirmativa. Debido a ello, es importante por lo tanto la creación de lineamientos de control con la finalidad de incrementar la eficiencia de los resultados y la información generada por la gestión de inventarios de la empresa, para que esta pueda ser transmitida con los mayores niveles de confiabilidad.

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

**Ítem 6.** ¿Considera usted que se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa?



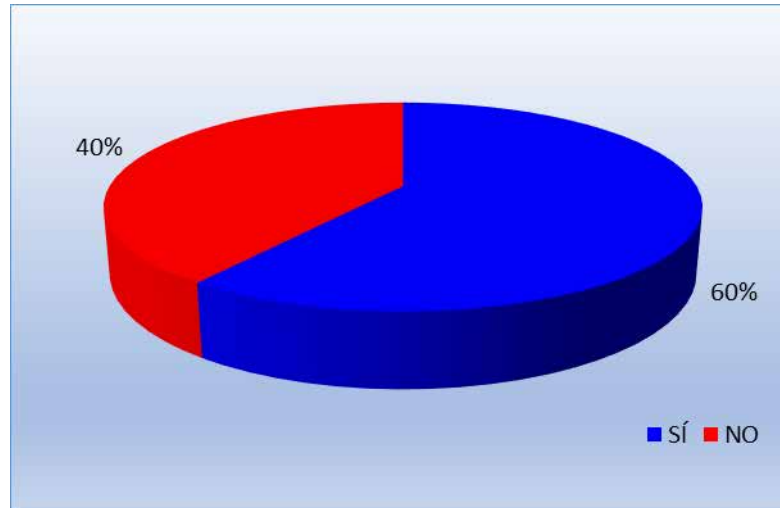
**Gráfico 6.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: cumplimiento de los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa.

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** Mediante los datos obtenidos se infiere que en la actualidad no se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa, ya que el 70% de las personas consultadas respondió negativamente al enunciado de la pregunta y 30% respondió en forma afirmativa. Estos resultados denotan que hay un bajo nivel de satisfacción en el personal por la planificación del trabajo y el cumplimiento de los procesos.

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

**Ítem 7.** ¿Cree usted que el recurso humano responsable de la gestión de inventarios de insumos de la empresa cuenta con las herramientas para cumplir con eficiencia sus responsabilidades?



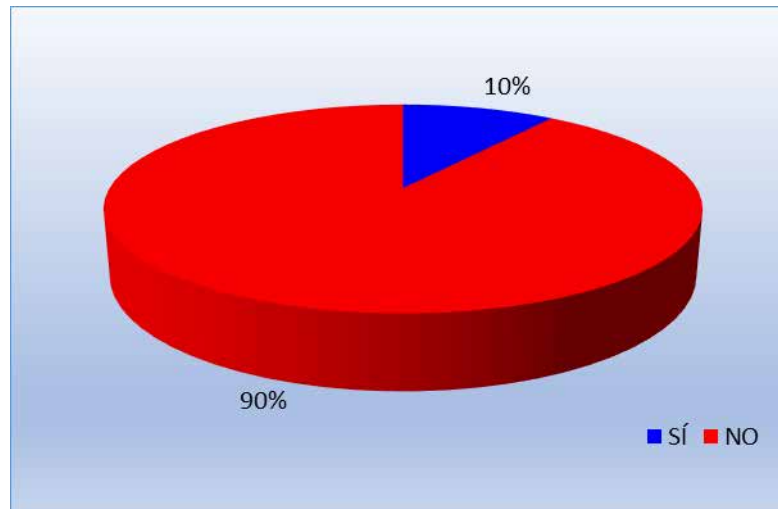
**Gráfico 7.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: herramientas para cumplir con eficiencia las responsabilidades.

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** Con los datos obtenidos se infiere que el recurso humano responsable de la gestión de inventarios de insumos de la empresa cuenta con las herramientas para cumplir con eficiencia sus responsabilidades. Con relación al contenido del ítem, 60% de los consultados respondieron en forma afirmativa y 40% respondió negativamente. Esta es una ventaja del entorno actual de las operaciones del área de inventarios de la empresa, que debe ser aprovechado en beneficio de procesos orientados a la ejecución de operaciones confiables y por ende, de la satisfacción de clientes externos e internos.

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

**Ítem 8.** ¿Considera usted que existen formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén?



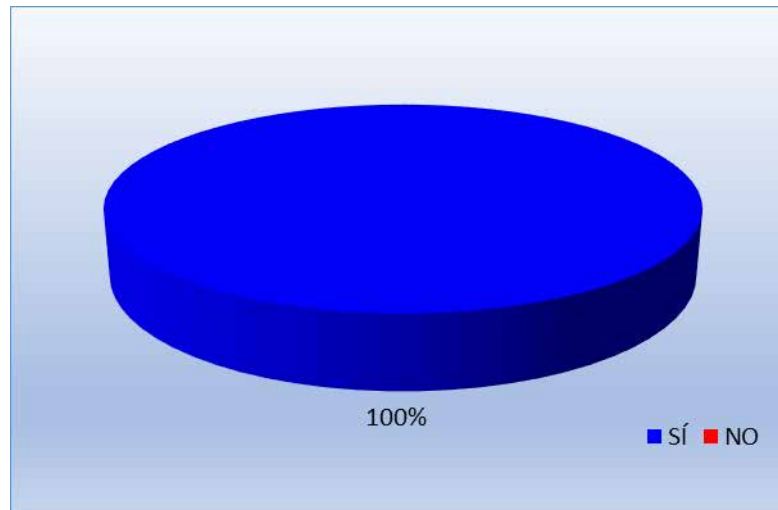
**Gráfico 8.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: existencia de formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén.

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** Los resultados obtenidos permiten determinar que no existen formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén. Al respecto, 90% de los consultados respondieron en forma negativa y sólo 10% respondió afirmativamente, lo que infiere que en líneas generales no hay satisfacción respecto a la eficacia de los formatos que se emplean para la gestión de inventarios de la empresa. Esto forma parte de la ejecución de actividades que realiza el personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas de forma eficaz.

Alonzo (2008) explica que el formulario o formato es un “instrumento de trabajo cuyo objetivo es trasportar información para simplificar y facilitar el desarrollo de los procedimientos. En ellos se imprime información constante y que tiene una serie de espacios para asentar información variable” (p. 40). De este modo, se deben considerar ciertos aspectos para elaborar un formulario exitosamente, el primer aspecto a considerar es realizar una revisión y determinar la necesidad del formulario y si existen formularios que compartan en mismo objetivo.

**Ítem 9.** ¿De acuerdo con su punto de vista, existe entre los responsables de la gestión de inventarios de insumos una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos?



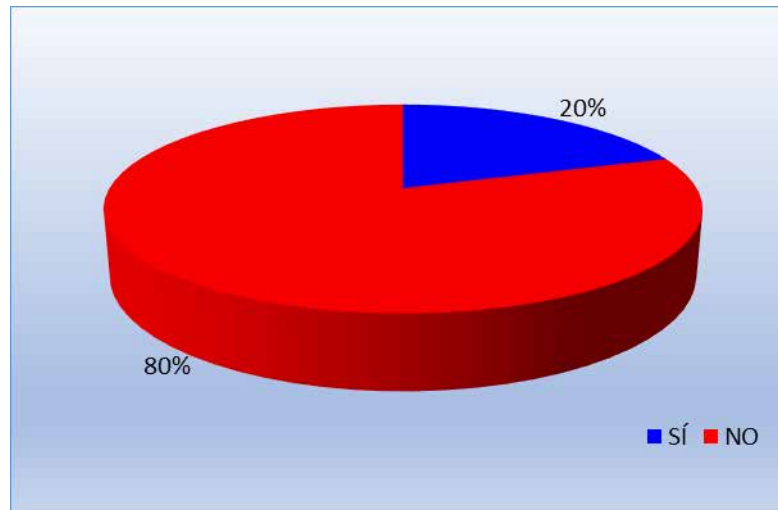
**Gráfico 9.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: existencia de comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos

**Fuente:** Rea, D. (2015)

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

Respecto a la importancia de este indicador, Rodríguez (2009) indica que la comunicación, de la mano de otras estrategias y/o herramientas implementadas para la consecución de objetivos específicos, hacen que las organizaciones tengan unos niveles de relacionamiento claros, donde a cada individuo le son reconocidas un conjunto de habilidades y/o destrezas para alcanzar lo individual y lo colectivo.

**Ítem 10.** ¿Considera usted que se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión de inventarios de insumos?



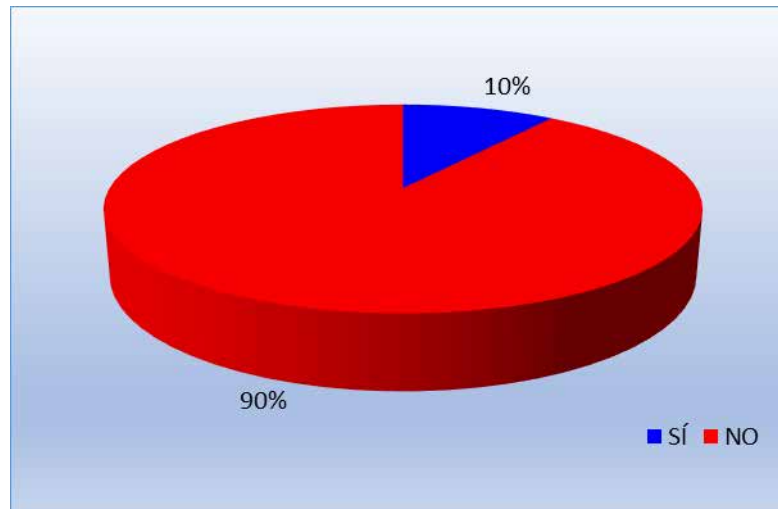
**Gráfico 10.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento.

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** Los datos obtenidos mediante la aplicación de este ítem permiten inferir que no se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión de inventarios, ya que el 80% de las personas consultadas respondió negativamente al enunciado de la pregunta y 20% respondió en forma afirmativa, lo que denota que la organización no ha evaluado las ventajas del entrenamiento a todo el personal, lo que puede influir decisivamente en la calidad de los procesos vinculados con el mantenimiento de las operaciones de inventario.

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

**Ítem 11.** ¿Según su opinión, se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios de insumos?



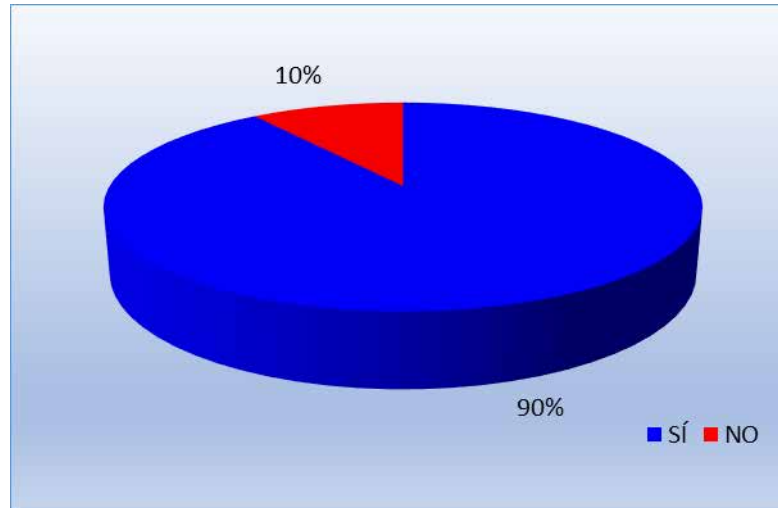
**Gráfico 11.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: aplicación de estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios.

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** Los datos obtenidos indican que el personal consultado tiene la percepción de que no se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios, ya que el 90% de las personas consultadas respondió negativamente al enunciado de la pregunta y 10% respondió en forma afirmativa. En este sentido, hay que reconocer que la aplicación de plan de mejoramiento continuo influiría directamente al establecimiento de un medio adecuado que permita mantenerse informado de la situación de la empresa; coordinar sus funciones y mantener una operación eficiente.

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

**Ítem 12.** ¿Cree usted que es necesario proponer lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia en la gestión de inventario de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C.A.?



**Gráfico 12.** Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: necesidad de proponer lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia de inventarios.

**Fuente:** Rea, D. (2015)

**Análisis:** La información obtenida permite determinar que las personas consultadas tienen la opinión de que es necesario proponer lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia en la gestión de inventario de insumos de la empresa. Al respecto, 90% de los consultados respondieron en forma afirmativa y sólo 10% respondió negativamente. Estos resultados coinciden con los expresado por Serna Gómez (2009), quien indica que parte de la responsabilidad de la dirección de la empresa consiste en “coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas” (p. 63). Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIO DE INSUMOS DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A.**

##### **5.1 Justificación de la propuesta**

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

Para desarrollar lineamientos 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.

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.

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.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General**

Elaborar lineamientos de auditoría operacional para la gestión de inventario de insumos terminados en la empresa Avícola La Guásima, C. A. ubicada en el Municipio Libertador, Estado Carabobo.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

Indicar las actividades necesarias para llevar a cabo la preparación de la auditoría operacional de la empresa Avícola La Guásima, C. A.

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

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

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

### **5.3 Desarrollo de la propuesta**

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



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

**Objetivo específico 1. Indicar las actividades necesarias para llevar a cabo la preparación de auditoría operacional de la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

### **Descripción de las Actividades**

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

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

**Objetivo específico 1. Indicar las actividades necesarias para llevar a cabo la preparación de auditoría operacional de la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

### **Descripción de las Actividades**

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

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

**Descripción de las Actividades**

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

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

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

**Descripción de las Actividades**

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

### **Descripción de las Actividades**

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

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

**Descripción de las Actividades**

**Aspectos a considerar para recopilar información**

Aspecto	Descripción
Antecedentes de la organización	Por qué y para qué se creó la empresa. Cambios en los objetivos iniciales. Informes financieros y técnicos recientes.
Marco Legal	Disposición legal de creación, estatutos, reglamentos, pacto o convenio laboral, leyes, decretos y demás normas de carácter legal externo que tengan incidencia directa en el desarrollo de las operaciones de la empresa.
Actividades específicas de la administración de inventarios	<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 en el que participa.</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:** Rea, D. (2015).

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

**Descripción de las Actividades**

**Etapa 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 Avícola La Guásima en general. Es de suma importancia determinar los objetivos principales del ente auditado, la autoridad delegada por la Junta Directiva o los titulares de la entidad a los funcionarios principales, las restricciones para el financiamiento de las operaciones. Las actividades propuestas para la etapa de investigación y análisis son:

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

**Descripción de las Actividades**

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

- 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 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.

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

#### **Descripción de las Actividades**

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

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

#### **Descripción de las Actividades**

La fase de diagnóstico propuesta incluye las siguientes actividades:

- 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 Determinación de la precisión, confiabilidad y utilidad de la información del área para uso de la gerencia o dirección de la entidad.
- ¾ Clasificación de los posibles criterios de medición que podrán utilizarse, basados en el presupuesto o en los indicadores de desempeño existentes.
- 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 (por qué sucedió) y la causa (Diferencia entre la condición y el criterio).

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**

**AUDITORÍA OPERACIONAL  
AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C. A.  
FORMA A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO**

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

**AUDITORÍA OPERACIONAL  
AVÍCOLA LA GUÁSIMA, 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
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) POLÍTICAS</b>				
No.	DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1)	Existen políticas para:			
a)	Análisis de mercado			
b)	Autorización de órdenes de compra			
c)	Cotizaciones			
d)	Facturación y autorización para reparto a domicilio			
e)	Cobro de las ventas al crédito			

**AUDITORÍA OPERACIONAL  
AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C. A.  
FORMA A. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
OPERACIONAL Y ADMINISTRATIVO**

<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>
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  
AVÍCOLA LA GUÁSIMA, 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  
AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C. A.  
FORMA B. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

<b>Periodo a evaluar:</b>				
<b>Auditores Responsable:</b>				
<b>Nombre del personal entrevistado:</b>				
<b>Fecha de inicio:</b>				
No.	PREGUNTA	SÍ	NO	OBSERVACIONES
<b>EJECUCIÓN</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  
AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C. A.  
FORMA B. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

<b>Periodo a evaluar:</b>				
<b>Audidores Responsable:</b>				
<b>Nombre del personal entrevistado:</b>				
<b>Fecha de inicio:</b>				
No.	PREGUNTA	SÍ	NO	OBSERVACIONES
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>EJECUCIÓN</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 tienen procedimientos para elaborar algún documento al momento de comprar mercancía?			
5.	¿Se tienen procedimientos para practicar inventarios físicos?			
6.	¿Se cuenta y distribuyen a los almacenistas procedimientos para despachar 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 todas las salidas de mercancías?			

**AUDITORÍA OPERACIONAL  
AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C. A.  
FORMA B. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

<b>Periodo a evaluar:</b>				
<b>Audidores 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>				



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

#### **Descripción de las Actividades**

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

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

### **Descripción de las Actividades**

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

**Descripción de las Actividades**

**Aspectos que pueden informarse como resultado de la auditoría operacional**

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

**Fuente:** Rea, D. (2015).

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

**Descripción de las Actividades**

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

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**



**Estrategias de auditoría operacional que contribuya con el incremento de la eficiencia en la gestión de inventarios en la empresa Avícola La Guásima, C. A.**

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

**Descripción de las Actividades**

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

**Elaborado por:**  
Rea, D. (2015)

**Revisado por:**

## CONCLUSIONES 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 organizaciones, 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 lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia en la gestión de inventario de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C.A ubicada en el Municipio Libertador, Estado Carabobo.

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

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

En este sentido, el primer objetivo propuesto consistió en diagnosticar la situación actual del proceso de inventarios de insumos de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización. 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, no 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 Avícola La Guásima, C.A. para identificar los procedimientos de control interno en la gestión de inventarios de insumos de la empresa y verificar su cumplimiento 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:

- Actualmente en la empresa Avícola La Guásima, 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 lineamientos de auditoría operacional para la gestión de inventario de insumos terminados en la empresa Avícola La Guásima, C.A ubicada en el Municipio Libertador, Estado Carabobo, 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.

Una vez presentadas las conclusiones se dan a conocer 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 la investigadora aporta, y que deben implementarse en la medida que la situación lo permita, y son acciones prácticas que la autora del Trabajo de Grado deriva del estudio efectuado, y las cuales se aconseja implementar y ejecutar:

- A la empresa, 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, hacer uso de los diferentes sistemas de información disponibles para la industria o el comercio, implementando o diseñando programas de computación que posean la capacidad de guardar registros de procesos realizados por los usuarios, así mismo segregar las funciones para la adquisición, control, almacenaje y distribución de los inventarios de la empresa.
- 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, establecer controles internos específicos y evaluarlos periódicamente para que su cumplimiento sea eficiente, asimismo se debe capacitar constantemente al personal, en especial al de reciente ingreso, para evitar pérdidas causadas por desconocimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- Divulgar y fomentar la práctica de la auditoría operativa con enfoque de auditoría interna, para que la empresa, obtengan tanto beneficios como ahorros financieros, fortalecimiento del control interno, corrección oportuna de procedimientos operacionales que puedan dañar y limitar el desarrollo económico de la empresa, ya que el Contador Público y Auditor interno, tiene como todo profesional el deber de dar a su cliente el mayor beneficio posible de su trabajo, por lo que se considera como el consejero adecuado que informa y da seguimiento a las recomendaciones planteadas.
- A la empresa Avícola La Guásima, 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 BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, J. (2007). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Alonzo, S. (2008). **Diseño de Sistemas Administrativos y Contables**: Vigésima segunda edición, Caracas.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración**. Tercera Edición. Episteme, Caracas.
- Balestrini, M. (2011). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos y los proyectos factibles**. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas
- Cabrera G. y Tabares J. (2011). **Diseño de auditoría operacional con enfoque en el 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.
- Castro Altamirano, M. (2004). **La Evidencia de Auditoría: Importancia y Logro**, Editorial Ecasa, México.
- Catacora, F. (2009). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Editorial McGraw Hill. 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.
- Estívariz, E. (2014). **Modelo de auditoría operacional a la gestión de inventarios de la empresa 3M Venezuela, C. A.**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- García Cantú, G. (2008). **Contabilidad Financiera**, Editorial McGraw Hill. México.
- González L. y Méndez, J. (2013). **Lineamientos para la aplicación de la Auditoría Operacional como Instrumento para Mejorar la Gestión en la Empresa Consultores Tributarios Rojas & Asociados**. Trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad José Antonio Páez (UJAP).

- Guzmán, J. (2008). **Auditoría operacional (El Examen de Flujos de Transacciones)**, Editorial Ecasa, México.
- Heinz, W. y Koontz, H. (2003). **Administración: Una Perspectiva Global**. Duodécima Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Holmes, A. (2005). **Auditoría Principios y Procedimientos**. Tomo 1, Grupo Noriega Editores, Balderas 95. México.
- Hurtado, I. y Toro, G. (2010). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio** Cuarta edición. Episteme; Valencia-Venezuela.
- Koontz, H. y O'Donnell, M. (2004) **Administración**, Editorial Mc Graw Hill. México
- Obieta, S. y Castillo, J. (2005). **Auditoría de Operaciones**, Editorial PAC. México.
- Olve, N. y Petri, C. (2004). **El cuadro de mando en acción: equilibrando estrategia y acción**. Segunda edición Ediciones Deusto. Barcelona, España
- Rodríguez, Manuel (2009). **Los sistemas de información gerencial y el control de gestión**. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Román, A. (2009). **Estrategias de auditoría interna para el mejoramiento de los procesos de la cadena de suministro de la empresa Mundo 4x4, C.A.** Trabajo de Grado no publicado de la Universidad Alejandro de Humboldt, Valencia.
- Sabino, C. (2010). El proyecto de investigación. Editorial Panapo, Caracas.
- Sánchez Curiel, G. (2003). **Auditoría operacional (El Examen de Flujos de Transacciones)**, Editorial Ecasa, México.
- Santillana, M. (2008). **Principios de Administración**. Compañía Editorial Continental, S.A. Ciudad de México.
- Serna Gómez, Humberto (2009). **Gerencia Estratégica**. Global Ediciones. Bogotá.
- 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. (2012). **Plan de Acción para el Mejoramiento del Sistema de Control de Inventario de la Farmacia Santa Mónica, C.A., ubicada en**

**Valencia, Estado Carabobo”,** Trabajo de Grado no publicado de la Universidad de Carabobo, Bárbula.

# **ANEXOS**

## Anexo A. Guía de Observación

**Objetivo específico:** Diagnosticar la situación actual del proceso de inventarios de insumos de la empresa Avícola La Guásima, C. A., para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización.

NRO.	SITUACIÓN A OBSERVAR	PRESENTE	AUSENTE
1	Existencia de estrategias para la planeación de la de inventarios de distribución.		
2	Tecnología de información para el procesamiento de órdenes de almacén.		
3	Métodos definidos para la planeación de la recepción en el Almacén.		
4	Métodos definidos para la planeación de los despachos de materias primas en el Almacén.		
5	Formatos para cada una de las transacciones en el almacén.		
6	Organización planificada de la distribución física de los productos en el almacén.		
7	Los productos están almacenados siguiendo algún criterio estandarizado (línea, tipo, código).		
8	Definición de métodos formales para garantizar la conservación de los productos en el almacén.		
9	Estructura organizacional definida para la gestión de inventarios.		
10	Asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios.		
11	Elaboración de inventarios cíclicos selectivos según criterios específicos.		
12	Elaboración de inventarios físicos anuales.		

## Anexo B. FORMATO DE VALIDACIÓN GUÍA DE OBSERVACIÓN

**Investigación:** LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIO DE INSUMOS DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A.

Aspectos relacionados con los Ítems	1. La redacción del ítem es clara		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem induce a la respuesta.		4. El ítem mide lo que se pretende.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. El número de ítems es adecuado.			
3. el ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
4. los ítems están presentados de forma secuencial.			
5. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa, sugiera el ítem que falta.			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Validado por:	C.I.:		Grado Académico:
Firma:	Correo:		Teléfono:
Fecha:	VALIDACIÓN		
	NO APLICABLE		
Correo electrónico:	APLICABLE		
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		



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

**Anexo C. INSTRUCTIVO DEL CUESTIONARIO**

Estimado Sr. /Sra.

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

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

Gracias de antemano.

La investigadora.

### Anexo D. Cuestionario

**Objetivo específico:** Identificar los procedimientos de control interno en la gestión de inventarios de insumos de la empresa para verificar su cumplimiento.

Ítem	Contenido	Opciones de Respuesta	
		SÍ	NO
1	¿Existen en la empresa normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventario de insumos en forma estandarizada?		
2	¿Cree usted que el personal responsable de la gestión de inventario ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos?		
3	¿Considera que se lleva a cabo en el área de inventario de insumos una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos?		
4	¿Considera usted que se han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén?		
5	¿Según su opinión, la información de inventario de insumos suministrada a otras áreas de la empresa es confiable?		
6	¿Considera usted que se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa?		

**Anexo D. Cuestionario (Continuación).**

Ítem	Contenido	Opciones de Respuesta	
		SÍ	NO
7	¿Cree usted que el recurso humano responsable de la gestión de inventarios de insumos de la empresa cuenta con las herramientas para cumplir con eficiencia sus responsabilidades?		
8	¿Considera usted que existen formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén?		
9	¿De acuerdo con su punto de vista, existe entre los responsables de la gestión de inventarios de insumos una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos?		
10	¿Considera usted que se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión de inventarios de insumos?		
11	¿Según su opinión, se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios de insumos?		
12	¿Cree usted que es necesario proponer lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia en la gestión de inventario de insumos de la empresa Avícola La Guasima, C.A.		

### Anexo E. FORMATO DE VALIDACIÓN CUESTIONARIO

**Investigación:** LINEAMIENTOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIO DE INSUMOS DE LA EMPRESA AVÍCOLA LA GUÁSIMA, C.A.

Aspectos relacionados con los Ítems	1. La redacción del ítem es clara		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem induce a la respuesta.		4. El ítem mide lo que se pretende.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. El número de ítems es adecuado.			
3. el ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
4. los ítems están presentados de forma secuencial.			
5. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa, sugiera el ítem que falta.			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Validado por:	C.I.:		Grado Académico:
Firma:	Correo:		Teléfono:
Fecha:	VALIDACIÓN		
	NO APLICABLE		
Correo electrónico:	APLICABLE		
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		

## Anexo F. Resultados de la Aplicación del Cuestionario

Ítem	Contenido	SÍ	%	NO	%
1	¿Existen en la empresa normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión de inventario de insumos en forma estandarizada?	8	80%	2	20%
2	¿Cree usted que el personal responsable de la gestión de inventario ha recibido entrenamiento adecuado en el manejo de las normas y procedimientos?	4	40%	6	60%
3	¿Considera que se lleva a cabo en el área de inventario de insumos una supervisión efectiva que contribuya con el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos?	9	90%	1	10%
4	¿Considera usted que se han aplicado las herramientas gerenciales apropiadas que garanticen el control de las existencias en el almacén?	3	30%	7	70%
5	¿Según su opinión, la información de inventario de insumos suministrada a otras áreas de la empresa es confiable?	2	20%	8	80%
6	¿Considera usted que se cumple con los procesos establecidos para garantizar la eficiencia de la gestión de inventario y almacenamiento de la empresa?	3	30%	7	70%
7	¿Cree usted que el recurso humano responsable de la gestión de inventarios de insumos de la empresa cuenta con las herramientas para cumplir con eficiencia sus responsabilidades?	6	60%	4	40%
8	¿Considera usted que existen formatos estandarizados para las operaciones llevadas a cabo en el almacén?	1	10%	9	90%
9	¿De acuerdo con su punto de vista, existe entre los responsables de la gestión de inventarios de insumos una comunicación adecuada que permita alcanzar con efectividad las metas y objetivos propuestos?	10	100%	-	-
10	¿Considera usted que se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano que participa en la gestión de inventarios de insumos?	2	20%	8	80%
11	¿Según su opinión, se aplican en la empresa estrategias de mejoramiento continuo orientadas a la optimización de la gestión de inventarios de insumos?	1	10%	9	90%
12	¿Cree usted que es necesario proponer lineamientos de auditoría operacional para incrementar la eficiencia en la gestión de inventario de insumos de la empresa Avícola La Guasima, C.A.	9	90%	1	10%