



# Auditoría operacional como solución gerencial para incrementar la eficiencia en gestión de inventarios

Operational audit as a management solution to increase efficiency in the management of inventories

Artículo recibido en septiembre 2019  
Arbitrado en octubre 2019  
Publicado en enero 2020

**María Ortega**

valenoc@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8308-6580

**Empresa Privada de Alimentos**

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general proponer un plan de estrategia para la evaluación del control interno en los lineamientos de auditoría operacional como solución gerencial para incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios en una empresa distribuidora de embutidos, utilizando para ello una investigación basada en un Proyecto Factible, cuyo diseño es una combinación de una investigación de campo con una documental. A través de los resultados obtenidos se propuso una evaluación de los métodos de control de inventarios, que permita alcanzar la confiabilidad de la información respecto a sus existencias y el correcto abastecimiento, de acuerdo a sus requerimientos y al diagnóstico de la situación actual de la organización, con el propósito de que la empresa obtenga información sobre la calidad de sus acciones y de esta manera incrementar la eficiencia y eficacia operativa, así como la optimización de sus procesos..

## Palabras clave

Gestión de inventario, auditoría operacional, control interno, eficacia y eficiencia operativa

## ABSTRACT

The objective of the present study was to propose a strategy plan for the evaluation of internal control in the guidelines of operational audit as a management solution to increase the efficiency in the management of inventories, in a company distributing embedded and sausages products, using a research based on a feasible project, the design of which is a combination of a field research with a documentary. Through the results obtained, an evaluation of the methods of inventory control was proposed, which allows to reach the reliability of the information regarding their stocks and the correct supply, according to their requirements and the diagnosis of the current situation of the organization, with the purpose that the company obtain information on the quality of its actions and in this way increase the efficiency and operative efficiency, as well as the optimization of its processes.

## Keywords

Inventory management, operational audit, internal control, efficiency and operational efficiency

## INTRODUCCIÓN

Toda organización requiere para su desarrollo, de políticas, de misiones y unos propósitos que le den vida a la entidad creada de los cuales fluyen los objetivos que enmarcan las metas a lograr. Por esto, es esencial trabajar en grupos organizados, de tal manera que cada uno pueda cooperar en forma integrada con los objetivos propuestos a corto y largo plazo. Igualmente, dentro del ámbito de la administración y de los negocios, las organizaciones se ven reflejadas a través de procesos administrativos y contables confiables, el cual provee la realidad financiera de la misma en relación con el desarrollo de su actividad operacional. De allí la importancia que exista un control interno de todas las actividades realizadas, pues éste permite verificar y comprobar el cumplimiento efectivo y eficaz de los objetivos inicialmente formulados.

Asimismo, en cualquier organización, el control interno permite alcanzar los objetivos propuestos con mayor seguridad y lograr en forma efectiva el desarrollo de sus operaciones, para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial. No se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno que permita mantener actualizados todos los aspectos organizacionales. En la actualidad, mediante los procesos de Auditoría, las organizaciones realizan continuamente fiscalización de los procedimientos que en ellas se llevan a cabo, por lo que, es indispensable realizar estudios que permitan evaluar las operaciones que se desarrollan, determinar las responsabilidades de los empleados y disminuir posibles fallas y problemas que se puedan presentar.

En este sentido, en el presente estudio los ejes temáticos son los referentes a: auditoría, auditoría operacional, control interno, inventarios y gestión de inventarios.

En cuanto al control interno, de acuerdo con Cepeda (2010:45) "es un eje fundamental para la protección de activos, prevención de eventos indeseados e inesperados por la organización". El autor expresa además que representa un motor que impulsa la eficiencia y eficacia de las operaciones que la empresa realiza, contribuyendo a alcanzar los objetivos propuestos, el mismo posee características fundamentales para su implementación dentro de las organizaciones. Está conformado por sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización. Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar un sistema de control interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

De esta forma, el control se puede considerar como una etapa primordial del proceso administrativo, pues, aunque una empresa cuente con unos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Por ello, Estupiñán (2006:41) 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".

Sumado al 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 su actividad eficazmente según las políticas definidas por la administración. Estupiñán (2006:17) 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". 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.

En el mismo sentido, González (2012:4) describe que "el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno". La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor

convengan a los intereses de la empresa, por lo que se debe establecer previo al estudio de las necesidades y característica de cada empresa.

En vista de lo anterior, como consecuencia del control interno administrativo sobre la información financiera 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 período contable en el cual se llevan a cabo.

Igualmente, 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 posterior 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, forma parte central de la acción de control. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido por Estupiñán (2006) como

Una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembro de la entidad, en procura de la horizontalidad de las responsabilidades, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos" (p. 42). Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto

institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Es conveniente reiterar, que el sistema de Control Interno forma parte de las actividades operacionales de la entidad, no agregado a ellas, es un instrumento para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo, un medio para lograr propósitos de eficiencia y eficacia. Una definición condensada de estos cinco componentes, a partir de lo relacionado por Pablos, Ramírez y Román (2012) se ofrece a continuación:

- a) Ambiente de Control: Es el contexto, la atmósfera, el clima, el entorno interno del control. Conciernen a la cultura y comportamiento organizacional y está constituido por actitudes, paradigmas, hábitos, costumbres, estructuras, métodos, estilos y valores compartidos. Es la plataforma de todos los demás componentes.
- b) Evaluación de Riesgo: Es el proceso de identificación, evaluación, jerarquización y gestión, respecto a los objetivos de la entidad, con enfoque funcional y de procesos, de los eslabones débiles, los puntos vulnerables, los riesgos relevantes y de origen interno o externo.
- c) Actividades de Control: Son, en general, normas, procedimientos, acciones, que procuran asegurar que se cumplan las políticas y disposiciones de la dirección, y

también constituyen las medidas necesarias para afrontar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Ellas se llevan a cabo en todos los niveles, funciones y procesos, por lo que conciernen a la gestión integral de la organización.

- d) Supervisión y Monitoreo: Son los procesos, procedimientos y acciones, continuas, periódicas y/o puntuales, encaminadas a verificar y evaluar la calidad del sistema de Control Interno en el tiempo, y suministrar información útil para su perfeccionamiento iterativo.
- e) Componente información y comunicación: Son los procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regularidad, aseguran que fluya la información en todas las direcciones, internamente y desde/hacia fuera de la entidad, con calidad y oportunamente, permitiendo cumplir las responsabilidades individuales y grupales.

Con base en lo expuesto, el control interno está integrado por el conjunto de políticas diseñadas y puestas en prácticas para una organización, con el objeto de resguardar los recursos contra procesos inadecuados, fraudes, verificar la exactitud y confiabilidad del sistema de información financiera, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización y promover la eficiencia de sus operaciones. Interpretando y tomando en cuenta lo aportado por Alvarado y Tuquinhui (2011:48) mencionan las siguientes ventajas

Segregación: Adecuada división y especialización de las responsabilidades y funciones: esto permite no concentrar todas las

actividades en una sola persona, si esta persona no se siente motivada no ejercerá funciones con un buen desempeño.

- **Confiabilidad:** Obtener Suficientes registros y autorizaciones que proporcionen un control contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos: debe existir registros contables que demuestren la existencia de actividades contables, tales como ventas, compras, inventarios, manejo del efectivo, compra/reposición de activos, aumentos/disminución del capital contable, reparto de utilidades.
- **Integración:** Coherencia en las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización: todo cargo debe tener una lógica de cumplimiento de funciones de cada persona que labora dentro de la empresa.
- **Equidad:** Calidad del personal proporcional a las responsabilidades que les corresponde: esto demuestra que toda persona que trabaja debe demostrar buen desempeño acorde con las normas de la entidad.
- **Eficacia y eficiencia:** Cuando se toma en cuenta estos términos se quiere decir que el control interno debe emplear recursos suficientes para su funcionamiento y así logre los propósitos.

De esta forma, los controles internos se ponen en marcha por lo que las actividades, políticas y planes de una organización se integran de manera eficiente para lograr mejor los objetivos de negocio. Otros efectos de control interno son proteger una compañía de

mala administración o fraude, con el fin de garantizar las acciones de la compañía están dentro de los límites de la ley, y para recopilar los datos financieros y de gestión que pueden ser evaluados de manera que la retroalimentación puede ser determinada y aplicada. En última instancia, la información recogida será presentada a los directores de la compañía y/o accionistas para la toma de decisiones.

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos. La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales. De acuerdo a la actividad que la empresa, estos están referidos a los siguientes:

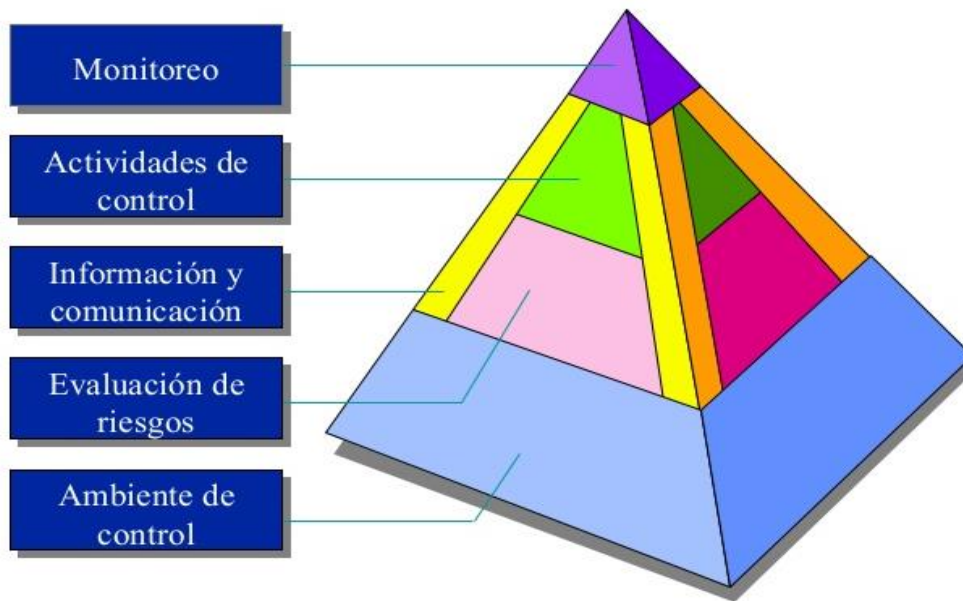
- a) *Control Interno Administrativo:* Incluye, aunque no queda limitado a este, de acuerdo con el Informe Coso (2011:11), es "un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización". comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.
- b) El *Control Interno Contable.* de acuerdo con el Informe Coso (2011:13) "Está conformado por sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización. Corresponde a la máxima autoridad de la

organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar un sistema de control interno”, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

En vista de lo anterior, como consecuencia del control interno sobre la información financiera 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 período contable en el cual se llevan a cabo.

En el mismo sentido Marín (2014:2) expone de manera explicativa el modelo COSO, según dicho autor “pretende que los interlocutores tengan una referencia conceptual común sobre el control interno para garantizar un buen gobierno corporativo”, por lo que el control interno cuenta con una estructura, que de ella se forman las normas y procedimientos administrativos y contables. Una definición condensada de estos cinco componentes, a partir de lo relacionado por Pablos, Ramírez y Román (2012) se ofrece a continuación (Ver Figura 1):



**Figura 1.** Componentes del Control Interno según Informe COSO (Informe COSO 2011)

Por lo cual, estos elementos son importantes individualmente por derecho propio pero son tan básicos para un sistema de control interno adecuado que cualquier deficiencia importante en uno de ellos evitaría el funcionamiento

satisfactorio de todo el sistema. Por ejemplo, el sistema de autorización y de procedimientos de registros no puede considerarse adecuado sin que el personal encargado de desarrollar los procedimientos sea capacitado, lo cual es



necesario para que el sistema funcione. Además de una apropiada división de deberes y funciones debe establecerse la responsabilidad dentro de cada división para con la adhesión a los requerimientos de las políticas de la empresa. Junto con esto debe ir la delegación de autoridad para afrontar tales responsabilidades.

Por otra parte, la Auditoría Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno. La auditoría interna está dirigida a la gerencia de la empresa y trata de proporcionar una seguridad sobre el seguimiento y logro de los objetivos de la empresa. En muchas pequeñas y medianas empresas que no están obligadas a auditar sus cuentas no le dan importancia a este servicio vital para el establecimiento de lineamientos, comprobar la eficiencia y efectividad de la empresa, recibir información financiera y lógicamente comprobar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas políticas. Se trata de un servicio de control de gestión y control financiero. En este sentido, Perdomo (2014) indica:

La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de

fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. (p. 7).

Es por ello, que la función de auditoría interna comprende un departamento, división, equipo de consultores, u otros practicantes que proporcionan servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

En este sentido, la función de auditoría interna representa en una organización el principal apoyo al comité de auditoría, la junta directiva, accionistas o a quienes dirigen el negocio, para una adecuada administración y monitoreo continuo de los riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos de negocio, mediante la ejecución de un plan de auditoría interna el cual incluye la revisión de las áreas y procesos críticos del negocio. La función de auditoría interna vigila el cumplimiento de los controles internos diseñados por la gerencia, y agrega valor a la organización dando recomendaciones para corregir las debilidades de control interno y para mejorar la eficacia de los procesos. El alcance del trabajo del departamento de la función de auditoría interna está determinado por su misión de asegurar, principalmente, que:

- Los riesgos están identificados y gerenciados de manera apropiada

- La información significativa sobre aspectos financieros, administrativos y operativos es exacta, confiable y oportuna.
- Los empleados actúan conforme a las políticas, procedimientos y regulaciones.
- Los recursos adquiridos son utilizados y protegidos eficientemente
- Los programas, planes y objetivos son alcanzados
- La calidad y mejoras continuas forman parte integral de los controles
- Los asuntos significativos en materia legal o regulatoria que impactan a la organización son reconocidos y direccionados apropiadamente

Debido a esto, la necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada auditoría interna.

Por consiguiente, el objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes: Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y

extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización y vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno, lo cual implica su relevamiento y evaluación, tanto el sistema de control interno contable como el operativo.

De esta forma, las auditorías internas proporcionan una serie de servicios importantes para la gestión empresarial. Estos incluyen la detección y prevención de fraudes, pruebas de control interno y control del cumplimiento de la política de empresa y de regulaciones gubernamentales. Asimismo, las auditorías internas proporcionan una serie de servicios importantes para la gestión empresarial. Estos incluyen la detección y prevención de fraudes, pruebas de control interno y control del cumplimiento de la política de empresa y de regulaciones gubernamentales.

Ahora bien, la auditoría operacional es definida por los autores Heinz y Koontz (2003:159) como "el servicio que presta el contador público y auditor cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad". Asimismo, Holmes (2005:35) indica que la auditoría operacional persigue "determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones que corrijan deficiencias, o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia. Contribuir al logro de la prosperidad.

Se dice que, el objetivo de la auditoría operacional se cumple cuando el auditor presenta una serie de recomendaciones las cuales están estrechamente relacionadas con los objetivos primarios de la operación, enfocadas a



incrementar los esfuerzos que realizan las áreas productivas. De esto se desprende tres importantes niveles en los cuales participa el auditor operativo encargado de brindar el servicio, según lo indicado por Estupiñán (2004): La emisión de opiniones y sugerencias sobre el estado actual de la operación evaluada (diagnóstico de obstáculos a la eficiencia de operación); la participación para la creación, formulación, adecuación, diseño de procedimientos y controles; en la implantación de los cambios de innovaciones (implantación de sistemas).

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

Por su parte, Franklin (2007:15) define a la auditoría administrativa como: "Una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable". Respecto a su importancia, Sánchez (2003), explica:

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

De esta forma, la auditoría operacional es el acto de hacer una revisión profunda del proceso administrativo de la empresa, con el fin de corregir o reforzar sus operaciones para que ésta logre una ventaja competitiva. De esta cita se puede concluir que el auditor, a través del trabajo de la auditoría operacional, proporciona su experiencia adquirida a través de su trayectoria laboral, combina su acción con las de aquellas personas que conocen la operación de manera completa.

En relación con la problemática existente en la empresa distribuidora de embutidos sujeto de estudio, las condiciones actuales de operación del área de inventarios y almacenamiento de productos para la venta presentan deficiencias relacionadas con la aplicación de prácticas 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.

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 productos 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 las 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 de control interno asociados a la gestión de inventarios, la empresa

correría el riesgo de enfrentar el mercado sin las prácticas gerenciales adecuadas, atendiendo al cumplimiento de prácticas convencionales que no respondan a un plan de trabajo articulado, adaptado a la situación en que se desenvuelven los procesos operativos vinculados con el inventario y abastecimiento de empresas del sector de comercialización de embutidos en Venezuela.

Esta situación lleva a proponer este trabajo de investigación, cuyo propósito final será la elaboración de lineamientos de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa, que contribuya con los logros del ciclo de abastecimiento de la empresa a mediano y largo plazo, y que a su vez permita adaptar a la empresa a los cambios que ocurren en el entorno socioeconómico y comercial del país. 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, los cuales darán bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones e informar sobre posibles obstáculos al cumplimiento operacional.

## MATERIALES Y METODO

Esta investigación se define como descriptiva debido a que se realizará un análisis sistemático de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad de proponer lineamientos de auditoría operacional como solución gerencial para incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios en una empresa distribuidora de embutidos, mediante la aplicación de un plan de acción, producto de la descripción e interpretación de sus componentes, comprensión

de su naturaleza y factores constituyentes, explicación de sus causas y efectos, haciendo uso para ello de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Por otra parte, desde el nivel comprensivo, el tipo de investigación se enmarca bajo la modalidad de investigación proyectiva o proyecto factible ya que se logra una propuesta viable para solucionar un problema, mediante el diseño de una herramienta contable que permita evaluar el flujo operativo de la gestión de inventarios con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa de la organización seleccionada como unidad de estudio de la investigación.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

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

El instrumento diseñado, el cuestionario, 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:

### **Análisis general de resultados de los elementos que inciden sobre la eficiencia del control interno en la gestión de inventarios de la empresa:**

El entorno donde se desarrollan las organizaciones en la actualidad, por lo dinámico, complejo y diverso precisa de un monitoreo permanente debido a su influencia relevante en la decisión estratégica de la organización; una de las alternativas que tienen los directivos para conseguir este propósito es la aplicación de un sistema de dirección con enfoque estratégico. En vista de ello, se diagnosticó la situación actual del proceso de inventarios de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización, así como se identificaron los elementos que inciden sobre la eficiencia del control interno en la gestión de inventarios de la empresa, y que responda a las necesidades de mejoramiento identificadas en el estudio.

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

si las mismas cumplen con los objetivos para el cual se fundó el ente organizacional.

De esta forma, el diseño de un plan de auditoría permite determinar las posiciones futuras que la empresa necesita alcanzar, sin embargo este proceso se considera, no da respuesta completa al problema estratégico, en tanto que la planeación estratégica se ocupa de las técnicas de planeación y no de la implantación obviando aquellas herramientas que facilitan el cambio propiamente dicho, este último aspecto, visto en un contexto donde la aceleración del cambio se ha convertido en uno de los retos principales de la gerencia logística y que uno de sus problemas principales sea gestionarlo.

El problema se presenta debido a que la brecha existente entre la capacidad de las organizaciones para formular y ejecutar estrategias y su capacidad de aprender de dicho proceso ha crecido y precisa ser reducida con urgencia. Para ello se requiere desarrollar una capacidad estratégica desde el interior de la organización que permita modificar decisiones ya adoptadas, sin que se generen grandes conflictos ni falta de alineación con la visión trazada.

En consecuencia, la dificultad para gestionar el cambio crece, al centrarse el éxito organizacional cada vez más en el conocimiento, el desarrollo de valores que faciliten una cultura flexible, donde las personas solucionen problemas integrales, mucho de los cuales están ocurriendo en los niveles funcionales y geográficos, en áreas en que la experiencia puede resultar de poca ayuda.

La práctica internacional ha demostrado que una de las ventajas competitivas más significativas en el momento actual está registrada en las auditorías operacionales, que

permiten descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización. La auditoría no es importante en sí misma, sino en función de las características de los resultados y el momento en que se obtienen, pues de ellos depende la toma de decisiones que marcan el futuro de la organización

## CONCLUSIONES

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

Según los datos recolectados para este estudio, se pueden dar las siguientes conclusiones: en lo que respecta a estrategias y objetivos logísticos, la gestión de inventario carece de un perfil estratégico, lo que le impide determinar si existe alineación con la misión y visión generales de la organización. Tampoco se han definido objetivos para la gestión de inventarios a mediano y largo plazo, por lo que no se pudo evidenciar si existe alineación de objetivos y estrategias.

En cuanto al uso de herramientas, se encontró una relación favorable en relación a la aplicación de planificación del proceso de compras en la empresa, pero no se ha hecho una planificación de las actividades relacionadas con el control interno del proceso de inventarios de la empresa. 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 para el momento de la realización de la investigación, se cumple con los siguientes procesos para el control del inventario en el sistema administrativo de la empresa: Métodos de asignación de códigos, Código de barras y Control de los niveles de obsolescencia de los materiales; mientras se considera que no se cumple con la implementación de sistemas automáticos de codificación y de cambio de estatus del producto para garantizar su disponibilidad.

Por último, 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.

Para concluir, se procedió a establecer lineamientos de auditoría operacional para la gestión de inventarios en una empresa distribuidora de embutidos, ubicada en la ciudad de Valencia, 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.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, Veletanga M.A y Tuquinhui Paute, Silvia Patricia (2011). Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo Coso aplicado a la empresa de electroinstalaciones en la ciudad de la Cuenca. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Cuenca, Ecuador. Disponible: <http://dspace.ups.edu.ec/>. (Consultado: 2017, marzo 30)
- Aguilera, Jesús (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia
- Bohórquez, Julia (2016). Diseño de un modelo de auditoría de inventarios para mejorar la eficiencia organizacional de una empresa de suministros para la industria automotriz,

- Trabajo de grado. Universidad de Cartagena, Colombia
- Cano, Milagros y Olivera, Daniel (2014). Algunos modelos de planeación estratégica. Publicaciones de Ciencias Administrativas del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, México. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>. (Consulta: marzo 25, 2017)
- Cantú, Gerardo. (2008). Contabilidad Financiera, Editorial McGraw Hill. México.
- Catacora, Fernando (2009). Sistema de procedimientos contables. Editorial Limusa, Caracas
- Cepeda, Gustavo (2010) Auditoría y Control Interno. Editorial McGraw. Hill. Colombia
- Chase, Richard; Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas (2009). Compras Importadas de operaciones: producción y cadena de suministros. Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México
- Estupiñán, Rodrigo (2006). Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales. Primera edición. ECOE Ediciones. Bogotá
- Franklin, Enrique Benjamín (2007). Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. México: Pearson Prentice Hall
- Gómez, Alejandra (2010). Administración de Producción y Operaciones. McGraw-Hill. Santa Fé de Bogotá
- Guzmán, Rodrigo (2008). Auditoría Operacional en el Área de Inventarios de una Empresa Ferretera. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala
- Heinz, Weihrich y Koontz, Harold (2003). Administración: Una Perspectiva Global. Duodécima Edición. Editorial McGraw Hill. México
- Holmes, Arthur. (2005). Auditoría Principios y Procedimientos. Tomo 1, Grupo Noriega Editores, Balderas 95. México
- Informe COSO (2011). Reportes de la Comisión Nacional contra Reportes Financieros Fraudulentos, Grupo de trabajo del Comité de Organizaciones Patrocinantes (Committee of Sponsoring Organizations, COSO). Traducción de Enrique Ladino
- Meigs, Walter. (2009). Principios de Auditoría. Segunda Edición. México. Editorial Diana
- Obieta, Salvador y Castillo, José Luis (2005). Auditoría de Operaciones, Editorial PAC. México
- Pablos, G; Ramírez, Y. y Román, A. (2012). Puntos comunes de la comunicación organizacional y el control interno. Artículo de la Revista Digital de Economía, de la Universidad de la Tunas, Cuba. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/sfp.htm>. (Consultado: 2017, Marzo 30)
- Perdomo, Abraham (2014). Fundamentos de control interno. Novena edición. Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V. México D.F
- Sánchez Curiel, Gabriel (2003). Auditoría operacional (El Examen de Flujos de Transacciones), Editorial Ecasa, México
- Solís, Jorge (2014). Diseño de un modelo de control interno contable y financiero para disminuir los riesgos de auditoría en la gestión financiera de los centros de entretenimiento en Quito, Trabajo de Grado Universidad Tecnológica Israel. Quito, Ecuador