



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**GESTIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LA  
JEFATURA ESTADAL TÁCHIRA DE MERCADOS DE ALIMENTOS, C.A.  
(MERCAL, C.A.)**

**Trabajo de Grado**

**Para optar al Título de Especialista en Auditoría Integral**

**Línea de Investigación: Modelos de Control Interno**

**Autora:** Thamara Andreina Hernández Leal

**Tutor:** Mariela Álvarez de Montalvo

San Cristóbal, 20 de Septiembre de 2016

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor de la Tesis de Trabajo de Grado presentado por la Lcda. Thamara Andreina Hernández Leal, titular de la cédula de identidad N° V-15.957.740, para optar al Título de Especialista en Auditoría Integral en la Universidad Católica del Táchira cuyo título es: “**Gestión Operativa del Proceso de Abastecimiento en la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A., (Mercal, C.A.)**”, aprobado por el Consejo General de Postgrado, en su reunión de fecha 12 de diciembre de 2014 según acta N° 122.

Considero que este trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

Firma



---

Mariela Álvarez de Montalvo

C.I. V-5.678.821

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por darme la vida, guiar mis pasos y permitirme avanzar cada día más.

A mi Madre por siempre creer en mí, apoyarme en todo, bendecirme y estar conmigo en los momentos más difíciles, “Te Amo.”

A mi hermana por su apoyo incondicional y cariño.

A mi tutora Prof. Mariela Álvarez de Montalvo, por su tiempo, ayuda y dedicación.

A mis compañeros y amigo por su apoyo, asesoramiento y paciencia.

Con cariño, para Ustedes.

Thamara Hernández

## ÍNDICE GENERAL

Páginas Preliminares.....	viii
Introducción.....	9
CAPÍTULOS.....	25
I. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LA JEFATURA ESTADAL TÁCHIRA DE MERCADOS DE ALIMENTOS, C.A. ....	27
Mercados de Alimentos, C.A. (Mercal, C.A.) .....	27
Control.....	34
Control Interno.....	34
Bases Legales.....	39
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	45
II. ÁREAS CRÍTICAS DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE LA JEFATURA ESTADAL TÁCHIRA.....	47
Área Crítica .....	47
Inventario.....	48
Bases Legales.....	51
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	54
III. NIVEL DE GESTIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS LLEVADOS A CABO EN LA JEFATURA ESTADAL TÁCHIRA. ....	57
Control de Gestión .....	58
Indicador.....	59
Indicadores de Gestión .....	59

Bases Legales.....	63
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	67
IV. MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN GARANTIZAR DE MANERA ÓPTIMA LA GESTIÓN OPERATIVA DE MERCADOS DE ALIMENTOS, C.A.....	70
Auditoría .....	70
Auditoría Operacional o de Gestión .....	71
Bases Legales.....	76
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
Conclusiones Generales .....	82
Recomendaciones Generales .....	84
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	86
V. PROPUESTA .....	90
Estrategias de manejo en la gestión operativa del proceso de abastecimiento en la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A. (Mercal, C.A.).....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
ANEXOS.....	106
A. CUESTIONARIO	
B. INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN	
C. CUADRO DE CONFIABILIDAD Kr20	

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.....	24
Cuadro N° 2: Operacionalización de la variable N° 01.....	44
Cuadro N° 3: Situación actual del proceso de abastecimiento.....	45
Cuadro N° 4: Operacionalización de la variable N° 02.....	53
Cuadro N° 5: Factores claves del proceso de abastecimiento.....	55
Cuadro N° 6: Operacionalización de la variable N° 03.....	66
Cuadro N° 7: Nivel de gestión del proceso de abastecimiento.....	68
Cuadro N° 8: Operacionalización de la variable N° 04.....	79
Cuadro N° 9: Mecanismo de control.....	80
Cuadro N° 10: Instrumento de control y seguimiento.....	95
Cuadro N° 11: Plan de acción.....	97

## LISTA DE GRÁFICOS

Figura N° 1: Organigrama de Mercal C.A.....	30
Figura N° 2: Organigrama de la Coordinación de Logística.....	32
Figura N° 3: Situación actual del proceso de abastecimiento.....	46
Figura N° 4: Factores claves del proceso de abastecimiento.....	55
Figura N° 5: Nivel de gestión del proceso de abastecimiento.....	68
Figura N° 6: Mecanismos de control.....	81



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTRADO**

**Gestión Operativa del Proceso de Abastecimiento en la Jefatura Estatal  
Táchira de Mercados de Alimentos, C.A. (Mercal, C.A.)**

Autora: Hernández, Thamara  
Tutor: Álvarez, Mariela  
Año: 2016

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito “Evaluar la gestión operativa del proceso de abastecimiento en la Jefatura Estatal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A. (Mercal, C.A.)” Así mismo, propone una solución a la gestión operativa para el abastecimiento, inventario, pérdidas de productos, tiempos muertos, entre otros. Las características del estudio lo ubican en una investigación descriptiva con un diseño de campo y una población conformada por 05 funcionarios de la Coordinación de Logística. Para el levantamiento y recolección de la información se utilizaron diferentes herramientas, las cuales estuvieron conformadas por la observación directa y el cuestionario con preguntas cerradas conformadas por 25 ítems, el cual fue validado mediante el juicio de expertos y verificando su confiabilidad usando la forma estadística de Kunder-Richardson (Kr20) que arrojó como resultado 0,88 de rango cuya magnitud se considera muy alta. Los datos fueron procesados a través del paquete estadístico SPSS y presentado en tablas y gráficos para analizar e interpretar los resultados, los mismos permitieron desarrollar la propuesta. En líneas generales, los resultados obtenidos del análisis evidencian la necesidad de aplicar la propuesta como una alternativa para el mejoramiento de los mecanismos de planificación, organización, dirección y seguimiento acorde a los principios de economía, eficiencia y eficacia que permitan salvaguardar los recursos y alcanzar los planes, objetivos, metas y el impacto social establecido por la organización.

**Palabras claves:** Abastecimiento, auditoría, control interno, áreas críticas, gestión.

## INTRODUCCIÓN

El mundo de los negocios está sufriendo cada vez cambios más acelerados donde las exigencias del mercado obligan a las empresas a ser más competitivas para satisfacer las necesidades de los clientes; el futuro plantea una gran oportunidad para aquellas empresas que administran adecuadamente la información interna y de su entorno, además de orientar todas sus actividades a ofrecer un alto nivel de servicio a sus clientes.

A tal efecto, las entidades actuales deberán tener en cuenta su visión y misión, la aplicación de objetivos, metas y estrategias, donde se establezcan procedimientos de control interno que garanticen la exactitud y veracidad de las operaciones que realizan, para el logro de los objetivos planteados y por ende salvaguardar los recursos económicos que administren.

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010)<sup>1</sup> establece en su artículo 35 el control interno como:

Es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Ahora bien, en la actualidad las organizaciones están más preocupadas por el manejo de su gestión, para lo cual se han planteado diversas técnicas de medición y evaluación promoviendo una cultura de controles internos y administración de los mismos en un esfuerzo por mejorar la gestión de los procesos que soportan los negocios de la organización, y tienen que recurrir

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario. 23 de octubre de 2010.

estrategias para alinear la capacitación a los procesos críticos y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad y de este modo hacer más eficiente el desempeño de los empleados e impactar la productividad.

Así lo plantea Pinto, R (2000)<sup>2</sup> cuando indica que la capacidad de las organizaciones para mantenerse actualizadas y a la vanguardia y, con ello, generar cambios planificados será su gran ventaja competitiva en un mundo que se modifica constantemente. Por esto, el mejor activo que tendrán es la riqueza intelectual de los empleados y con ello su capacidad para incrementarla exponencialmente.

Sin embargo, debido a que ninguna empresa es igual a otra, y con el objeto de abarcar ciertas áreas o funciones operativas, se hace necesario el uso de técnicas que permitan una evaluación integral, que comprenda los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones con el fin de evaluar de manera sistémica y sistemática su funcionamiento e interacción con el medio ambiente, ya que en ocasiones las compañías funcionan sin saber que obstáculos puedan surgir durante la continuidad de la operación.

Es así, como surge la auditoría operacional, que según López, M (2010)<sup>3</sup> es, “el servicio personal independiente realizado por el contador público que tiene como función principal la revisión a ciertos aspectos administrativos los cuales deben estar estrechamente relacionados con los objetivos primarios de la organización”.

De esta manera se puede considerar que la auditoría operacional constituye un medio que sirve para maximizar la capacidad administrativa en

---

<sup>2</sup> PINTO, R. V. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

<sup>3</sup> LÓPEZ, M. L. (2010). *La Auditoría Administrativa para evaluar en nivel de eficiencia de una empresa administradora de condominios “El caso de la Empresa Asesoría Plaza Guasave, S.A de CV”* México; p.23. [libro en línea], fecha de consulta 06 de Abril de 2015. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2010e/804/>

todos los niveles, aportándole a las organizaciones grandes beneficios en cuanto al incremento de la eficiencia, eficacia y economía en sus procesos productivos. Por esto, la auditoría interna es parte integrante del control posterior, es decir, un medio para obtener y mantener el control, la encargada de hacer las recomendaciones para el mejoramiento de las normas, procedimientos, sistemas, entre otros, y asegurar su cumplimiento.

En el ámbito público, todo esto no resulta del todo familiar, pues generalmente tiende a consignarse una imagen de planes públicos en los cuales el Estado tiene injerencia directa en la macro y en la microeconomía, es decir, decisiones en el funcionamiento de la economía global y a nivel de empresas y gobiernos; sin embargo, la experiencia indica que es ineludible contar con planificación estratégica comprendida en sectores claves para que cada ámbito de acción del Estado tenga una política pública prevista y flexible, capaz de concretarse sin peligrar la existencia de la nación.

Es así, que para Franklin, E (2007)<sup>4</sup> planeación estratégica es un “proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura y dirección, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro”.

Seguidamente, se presenta un sector clave a ser atacado, independientemente de la corriente política imperante en cada nación, como lo es el hambre y la pobreza; su lucha permite erradicar una de las peores realidades de todos los tiempos. En este sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela tipifica como obligación del Estado, el garantizar la seguridad alimentaria de la población; pero ¿qué es seguridad alimentaria?, según la Organización de las Naciones Unidas para la

---

<sup>4</sup> FRANKLIN, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del cambio*. México. Editorial Pearson Educación, p.107.

Agricultura y la Alimentación, por sus siglas en inglés FAO (1999)<sup>5</sup> está definida como el acceso en todo momento de la población a una ingesta suficiente y sana de nutrientes que les permita llevar una vida activa y saludable, sin correr riesgos indebidos de perder dicho acceso.

No obstante, la soberanía alimentaria va más allá del concepto usual que plantea sólo asegurar que se produzca suficiente alimento con garantía sanitaria, sin tener en cuenta qué tipo de comida se produce, cómo, dónde y de qué manera se distribuye.

En Venezuela desde 1999, el rumbo de la política agroalimentaria ha experimentado cambios importantes, pues se ha intensificado la intervención del Estado en los mercados de bienes y de factores, en un contexto marcado por la inestabilidad política y económica. Dentro de este escenario, se presenta uno de los programas sociales de mayor impacto de la actual gestión gubernamental: Mercal, ahora parte integrante de la Misión Alimentación (Según Decreto N° 5.112)<sup>6</sup> la cual fue concebida como una red de abastecimiento de alimentos de la cesta básica a precios bajos y sin intermediarios.

El inicio de Mercal se remonta al Plan Bolívar 2000 y los Mega-mercados, que es un programa de acción cívico-militar que tiene como finalidad atender las necesidades sociales del país como asistencia y protección social, alimentarias, salud y nutrición, participación social y empleo, pero es a raíz de la situación crítica vivida en el período 2002-2003,

---

<sup>5</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO. (1999). *Implicaciones de las políticas Económicas en la Seguridad Alimentaria. Materiales de Capacitación para la Planificación Agrícolas N° 40*. Roma. [Documento en línea], fecha de consulta 06 de Abril de 2015. Disponible en: <http://www.fao.org/DOCREP/004/W3736S/W3736S00.HTM>.

<sup>6</sup> Decreto N° 5.112, 10 de enero de 2007 (Comisión Presidencial «Misión Alimentación», para la Seguridad y Soberanía Agroalimentaria). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38.603, 12 de enero de 2007.

cuando se presentó desabastecimiento de una gran cantidad de productos como consecuencia del paro cívico nacional, donde hubo restricción entre otras actividades la producción de crudo en un 68% y el cierre del 90% de las estaciones de servicios, lo que llevó al gobierno a diseñar el proyecto.

Hoy en día Mercados de Alimentos, C.A., en lo sucesivo Mercal, es una empresa pública constituida en el año 2.003, dedicada a la comercialización y mercadeo en forma directa y permanente de productos alimenticios y otros de primera necesidad para ser colocados al mayor o al detal, en centros de venta fijos o móviles, previa captación de comercios individuales, colectivos y familiares<sup>7</sup>.

Al estar Mercal adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, forma parte de un conjunto de organismos que están comprometidos con la seguridad alimentaria del país desarrollando una imagen corporativa en todos sus procesos y con apego a las normas, sin menoscabo de la calidad de los productos que ofrece, a precios solidarios e impulsando la planificación participativa con alto compromiso social en la formulación, diseño, ejecución compartida y evaluación comunitaria de políticas integrales.

Lo antes expuesto, demuestra la importancia que para esta empresa tiene la actualización en técnicas de administración del abastecimiento y control de inventarios, por tratarse de operaciones con alto riesgo, no solo porque está en juego la salud y el bienestar de los consumidores, sino también porque sus resultados se reflejan directamente en los estados financieros, que no son más, que el registro de los ingresos y gastos generados a través del desarrollo de la actividad económica. Y por otra parte, debido a que su objetivo es construir una red con un “profundo componente

---

<sup>7</sup> Decreto N° 2.539, 09-04-2003 (Mercados de Alimentos, C.A. - Mercal, C.A.). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.672 de fecha 15 de abril de 2003.

social” bajo la tutoría del Estado, que garantice la operatividad de la cadena producción-distribución-consumo, sería interesante conocer la posición que tiene el área de almacén dentro de esta cadena, el nivel de importancia de sus inventarios respecto a la situación financiera de la empresa y al costo de ventas en relación a los resultados de la operación.

Como se sabe, los inventarios representan uno de los activos más importantes de una organización y son un factor determinante en la consecución de los objetivos y resultados económicos de la misma; en Mercal los inventarios están compuestos por productos obtenidos de los convenios bilaterales e internacionales, la Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas (CASA) y las compras regionales que se realizan a través del fondo rotatorio de trabajo creado para tal fin, directamente al productor independiente o a las cooperativas, eliminando la figura del intermediario. Todos estos productos son almacenados en lugares dispuestos y acondicionados denominados “Centros de Acopio” para su posterior distribución a los distintos puntos de ventas de la empresa.

De lo antes expuesto, se plantean las interrogantes de esta investigación que orientan los objetivos de la misma: ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual del proceso de abastecimiento en la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A.? ¿Cuáles son las áreas críticas del proceso de abastecimiento de la Jefatura Estadal Táchira? ¿Las operaciones inherentes al proceso de abastecimiento de la Jefatura Estadal Táchira se ajustan al nivel de gestión desde la perspectiva económica? ¿Qué mecanismos de control permiten garantizar de manera óptima la gestión operativa de Mercados de Alimentos, C.A.?, a objeto de revisar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Por consiguiente, se hace necesario plantear los objetivos de la investigación: Objetivo General: Evaluar la gestión operativa del proceso de

abastecimiento de la Jefatura Estadal de Mercados de Alimentos, C.A. De la misma manera, los Objetivos Específicos:

1. Examinar la situación actual del proceso de abastecimiento en la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A.
2. Identificar las áreas críticas del proceso de abastecimiento de la Jefatura Estadal Táchira.
3. Determinar el nivel de gestión desde una perspectiva económica en el proceso de abastecimiento de alimentos llevados a cabo en la Jefatura Estadal Táchira.
4. Sugerir mecanismos de control que permitan garantizar de manera óptima la gestión operativa de Mercados de Alimentos, C.A.

La presente investigación se justifica debido a que se pretende llevar a cabo mejoras en la gestión operativa que involucra la eficiencia, eficacia y economía del proceso de abastecimiento de la Jefatura Estadal Táchira, con la finalidad de comprobar la capacidad de control y administración de las operaciones del abastecimiento, eliminar pérdidas de tiempo, reducir costos y ubicar oportunidades de mejora de la empresa; lo que permitirá mejorar los procesos de los controles internos de abastecimiento de la mencionada Jefatura y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acudió al empleo de técnicas de investigación y estudio que facilitaron un diagnóstico congruente con la realidad de la empresa y permitieron definir lineamientos de actuación, en virtud de mejorar el sistema de abastecimiento de forma que se obtenga mayores utilidades con menos inversión y esfuerzo y la participación activa de todos los segmentos de la organización.

Ahora bien, el sustento teórico requerido en este estudio permitió revisar primero los antecedentes de investigaciones realizadas con anterioridad y relacionadas al estudio que aportaron información a la investigadora para orientar los objetivos. En este sentido, se presentan a continuación algunos antecedentes que sirvieron como punto de referencia y constituyeron las bases para realizar el estudio del problema planteado:

Cabrejos, J (2012)<sup>8</sup>, desarrolló un trabajo de grado denominado “*Contribución al Mejoramiento de la Gestión Logística en el Almacén del Área de Mantenimiento de Maquinaria Pesada en la Empresa Cyomin Sac, Dpto. de Cajamarca*” para optar al título de Maestro en Gerencia de Mantenimiento en la Universidad Nacional del Callao, donde contempló como objetivo general proponer una metodología que contribuya al mejoramiento de la gestión logística del almacén del área de mantenimiento de máquinas pesadas y generar recomendaciones para su aplicación. Para alcanzar el objetivo planteado, realizó una investigación tipo descriptiva y de campo donde utilizó técnicas de análisis e instrumentos como las encuestas, entrevistas no estructurada y la observación directa, que le permitió obtener como resultado la reducción de ítems almacenados en el depósito y agrupar en un listado los repuestos de rotación rápida donde se identificaron e incluyeron en un banco de datos y llevar así el control de las existencias del almacén.

El trabajo descrito anteriormente, realizó una investigación destinada a poder contribuir al mejoramiento de la logística en el almacén del área de mantenimiento, lo cual representa gran interés para llevar un mayor control de la existencia y rotación de productos, lo que significa mantener continuas

---

<sup>8</sup> CABREJOS J. B. (2012). *Contribución al Mejoramiento de la Gestión Logística en el Almacén del Área de Mantenimiento de Maquinaria Pesada en la Empresa Cyomin Sac, Dpto. de Cajamarca*. Tesis de grado de maestría no publicada. Universidad Nacional del Callao, Perú.

evaluaciones de estrategias que permitan direccionar las funciones que se realizan en el almacén.

Según Rodríguez, L (2011)<sup>9</sup>, presentó ante la Universidad Católica Andrés Bello su trabajo de grado para optar al título de Especialista en Ingeniería y Productividad denominado *“Elaboración de un Sistema de Gestión de Indicadores para Contribuir a Mejorar la Productividad y Calidad en los Servicios de Mantenimiento Mayor de las Unidades de Generación en la Electricidad de Caracas”*. Para tal efecto realizó una investigación descriptiva de campo y utilizó varias técnicas para la recolección de información como la entrevista estructurada o formal y la observación en la cual evaluó y guió a la administración en la medición de sus éxitos, manejo de capital, materiales, equipos y recurso humano, para obtener una planificación con mayor certeza y confiabilidad. Obtuvo como resultado la falla en la comunicación que afecta el cumplimiento de las asignaciones, metas, lineamientos establecidos por la organización, debido a esto, propuso la aplicación del sistema de gestión de indicadores que permitirá resolver la problemática respecto a la información requerida oportunamente para tomar decisiones estratégicas para mejorar la gestión y la calidad de los servicios.

La investigación citada anteriormente, posee una relación con el presente estudio, en función de que ambas estudian la existencia de un buen control interno a través de indicadores de gestión que permita identificar, verificar y analizar los procesos críticos que resultan esenciales para el buen funcionamiento de la organización y de esta manera tomar las decisiones acertadas que contribuya a mejorar los procesos.

---

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ L. M. (2011). *Elaboración de un Sistema de Gestión de Indicadores para Contribuir a Mejorar la Productividad y Calidad en los Servicios de Mantenimiento Mayor de las Unidades de Generación en la Electricidad de Caracas*. Tesis de grado de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Por otra parte, Pino, D (2010)<sup>10</sup>, realizó una investigación denominada “*Impacto de los Parámetros de Planificación en los Niveles de Inventarios en Avon Cosmetics de Venezuela*” para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos en la Universidad Monteávila. La autora tuvo como propósito la Identificación y Diagnóstico de los Parámetros de Planificación de Productos en los Niveles de Inventarios de la empresa Avon Cosmetics de Venezuela. Para tal efecto realizó una investigación tipo descriptiva y explicativa con diseño de campo y se basó en el estudio de parámetros de planificación de producción de productos cargados en el sistema de planificación de la Empresa Avon.

Para ello, la técnica que utilizó la autora para la realización de la investigación fue la observación libre o no estructurada y la entrevista no estructurada o informal, igualmente aplicó metodologías como Sistema de Clasificación de Pareto y cantidad Mínima de Pedido. Obtuvo como resultados las recomendaciones que se dio a la Empresa Avon Cosmetics, para parametrizar el sistema de planificación “Manugistics”, con el que se podrán reducir los niveles de inventarios actuales y mejorar en los niveles de disponibilidad de productos.

Este trabajo de investigación representa un gran aporte debido a que la autora hace énfasis en la identificación de deficiencias, específicamente en el área de servicio al cliente por falta de disponibilidad de producto, y en la evaluación de altos niveles de inventario de productos con poca rotación de venta, lo cual posee características similares a la investigación en estudio, pues ambas pertenecen al control interno de una organización.

---

<sup>10</sup> PINO, D. (2010). *Impacto de los Parámetros de Planificación en los Niveles de Inventarios en Avon Cosmetics de Venezuela*. Tesis de grado no publicada. Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.

Otra investigación fue la de Fuentes, E (2010)<sup>11</sup>, donde realizó un estudio titulado “*Diseño de un Control de Inventario de Materia Prima Basado en los Principios de la Calidad Total para la Empresa La Marea Mar, C.A.*”, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Logística en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana. Tuvo como propósito diseñar un sistema de control de inventario de materia prima que permita optimizar el proceso productivo y aumentar la complejidad de la empresa, la cual tomó como base la filosofía de la Calidad Total que significan valor o conjunto de valores que generan actividades y comportamiento en el trabajo y fuera de este. Para tal efecto, realizó una investigación descriptiva y de campo con base documental, y a pesar de que la empresa poseía un proceso productivo bien definido, no contaba con un sistema automatizado para el control del inventario que permitiera mantener un registro de la materia prima existente, ocasionando en oportunidades, la paralización total del proceso productivo, así como el incremento en los costos asociados a dicho proceso.

En el desarrollo de esta investigación le permitió conocer a través de instrumentos como la observación directa y entrevistas, que la empresa utilizaba como política la clasificación de la materia prima de acuerdo con la frecuencia de uso y demanda del material, lo que dificultaba la búsqueda y realización de la misma fácilmente.

El estudio anterior, la autora realizó una investigación destinada a obtener un mayor control de inventario de la materia prima y poder determinar el uso oportuno de las herramientas de calidad, para que la empresa alcanzará los máximos estándares de eficacia en todas las

---

<sup>11</sup> FUENTES E. (2010). *Diseño de un Control de Inventario de Materia Prima Basado en los Principios de la Calidad Total para la Empresa La Marea Mar, C.A.* Tesis de grado en maestría. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana, Cumaná, Venezuela. [Documento en línea], fecha de consulta: 28 de marzo de 2015. Disponible en: <http://es.calameo.com/read/000776370bc6302ee416c>

actividades que se realizaban, lo cual representa gran interés al momento de buscar y realizar la materia prima que ayude a no incurrir en un costo elevado, de igual modo proporciona aporte importante para adquirir conocimiento e información acerca de los controles en el manejo del sistema de inventario que permitan minimizar los riesgos y obtener efectividad de la gestión con altos niveles de desempeño y estándares de calidad.

En función a lo descrito anteriormente, el marco metodológico tuvo como propósito reflejar la manera de como se realizó la investigación, por tanto, este estudio consiste en evaluar la gestión operativa del abastecimiento de la Jefatura Estadal de Mercal Táchira.

La metodología utilizada en la investigación seleccionada incluye aspectos como naturaleza de la investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, población, muestra y técnicas e instrumentos aplicables a la recolección de datos. En tal sentido, se estableció que el presente estudio se basa en el paradigma cuantitativo y tiene como base el método científico. De esta manera, la información se recopiló por medio del personal que labora en la Coordinación de Logística del Estado. En relación a esto, Hernández R., Fernández C., y Baptista M (2010)<sup>12</sup> conceptualizan el paradigma cuantitativo como, aquellos procesos secuenciales y probatorios de teorías donde se establecen patrones de comportamiento con base a la medición numérica y análisis estadísticos.

De la misma manera, se pretendió enfatizar en la importancia que amerita el estudio sobre la gestión operativa del proceso de abastecimiento; en el sentido de permitir a la Jefatura Estadal conocer el nivel de efectividad y economía de la gestión por parte de la Coordinación de Logística. En virtud de ello, se establece la investigación de carácter descriptivo, porque de

---

<sup>12</sup> HERNÁNDEZ, S.R., FERNÁNDEZ, C.C. y BAPTISTA, L.M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.

acuerdo a lo expuesto por Tamayo y Tamayo (2000)<sup>13</sup>, “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza de la auditoría operacional, y la composición del proceso de administración de inventarios, a través del acopio de técnicas y estadísticas con su correspondiente investigación”.

Para cumplir con los objetivos planteados en este estudio, el plan de trabajo o estrategia de investigación que se utilizó, es el de campo, el cual apoyado en lo dicho por Sabino (2000)<sup>14</sup> se puede definir que “son los que se refieren a los métodos cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos.”

Cabe destacar, que este tipo de diseño de investigación contribuyó con la investigadora a observar el fenómeno digno de estudio en su propio ambiente, al igual que le permitió verificar bajo la propia óptica el comportamiento de éste, ya que, el estudio realizado, surge de la realidad y además la información requerida se obtuvo directamente de ella.

Hernández R., Fernández C., y Baptista M (2010)<sup>15</sup>, define población como que “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” Esto significa que la población representa el conjunto de unidades que tienen las mismas características distintas entre ellas, pudiendo ser cosas, seres vivos, o cualquier tipo de organización. La Jefatura Estatal Táchira está organizada por la Coordinación de Logística ubicada en la Ciudad de San Cristóbal y siete (07) Centros de Acopio de la empresa Mercal ubicados en el Estado Táchira. De acuerdo al estudio

---

<sup>13</sup> TAMAYO, M. T. (2000). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial Limusa – Willey.

<sup>14</sup> SABINO, C. (2002). *Metodología de la Investigación*. Caracas, Editorial Episteme, C.A., p. 89.

<sup>15</sup> HERNÁNDEZ, S. R., FERNÁNDEZ, C. C. y BAPTISTA, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México., p. 174.

*Gestión Operativa del Proceso de Abastecimiento en la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A.*, se tiene que la población está representada por la Coordinación de logística por ser considerada como el área medular operativa del proceso de abastecimiento.

Así mismo, la muestra forma parte de la población seleccionada buscando obtener información válida y representativa. Por esto, Hernández (*et.al*)<sup>16</sup> define muestra como, “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” En la investigación propuesta, la población es finita y pequeña por tal motivo, se tomará como un todo en el proceso de investigación.

En este sentido, se tomaron en consideración diferentes herramientas para la recolección de la información que van desde la observación directa como elemento clave para todo proceso investigativo, la revisión documental como el cimiento teórico en toda investigación, hasta el manejo de la encuesta tipo cuestionario formulado con 25 preguntas cerradas de acuerdo a los objetivos específicos planteados, el cual fue aplicado a una cantidad de cinco (05) funcionarios adscritos a la Coordinación de Logística. El mismo, permitió la verificación, análisis y cotejo de la información a fin de incorporar los procesos de control interno implementados en el abastecimiento a los puntos de distribución y venta que llevaron a las posibles soluciones en la Jefatura Estadal Táchira.

Para continuar con el seguimiento metodológico, se hace indispensable la validez del instrumento, el mismo, fue determinado por el juicio de expertos en el área de auditoría y metodología de la investigación. Según Hernández R., Fernández C., y Baptista M. (2010)<sup>17</sup> expresan: “debe evaluarse la validez del instrumento evidenciando su relación con el contexto

---

<sup>16</sup> *Ibidem* p. 175.

<sup>17</sup> *Ibidem* p. 202.

a través del juicio de experto”. Los expertos analizaron los objetivos de la investigación, la operacionalización de las variables y los instrumentos diseñados para dicho fin, calificándolas con respecto a una escala predeterminada: (1) excelente, (2) buena, (3) regular y (4) mala.

En lo que respecta a la confiabilidad, es una condición técnica esencial de los instrumentos de medición, que es definida como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos; para tal caso, Ruiz, C (1998)<sup>18</sup>, manifiesta: “consiste en determinar hasta donde los resultados de un instrumento de medición son estables a través del tiempo”; esto se determinó aplicando la técnica de Kuder-Richardson o también llamada Kr 20. Hurtado (1998)<sup>19</sup>, expresa: “esta técnica solo es aplicable en aquellos casos en que las respuestas a cada ítems puede clasificarse como (1) ó (0) cada uno correcto (correcto-incorrecto, presente-ausente, si-no).

$$Kr20 = \frac{K}{K-1} \times \frac{St^2 - \sum p \times q}{St^2}; \quad St^2 = \frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}; \quad \bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

Donde:

$\bar{x}$  = Media Aritmética

K = Número de ítems del cuestionario

$\sum x$  = Sumatoria de alternativas positivas

n = Número de encuestas

$St^2$  = Varianza

---

<sup>18</sup> RUIZ, C. (1998). *Instrumento de investigación. Procedimiento para su diseño y validación*. Venezuela. Ediciones CIDEG, C.A., p. 57.

<sup>19</sup> HURTADO, L y TORO, G (1998). *Paradigmas y métodos de investigación y métodos de cambio*. Segunda Edición. Clemente Editores., p. 424.

p = Porcentaje de alternativas “si”

q = Porcentaje de alternativas “no”

Cuadro N° 1: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

RANGO	MAGNITUD
0.81 – 1.00	MUY ALTA
0.61 – 0.80	ALTA
0.41 – 0.60	MODERADA
0.21 – 0.40	BAJA
0.01 – 0.20	MUY BAJA

Fuente: Ruiz (1998)

Para nuestro caso:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{72}{5} = 14,4$$

$$St^2 = \frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}$$

$$St^2 = \frac{65,20}{5} = 13,04$$

$$Kr20 = \frac{K}{K-1} \times \frac{St^2 - \sum p \times q}{St^2}$$

$$Kr20 = \frac{25}{24} \times \frac{13,04 - 2,08}{13,04}$$

$$Kr20 = 1,04 \times 0,84$$

$$Kr20 = 0,88$$

La confiabilidad del instrumento es de 0,88, que según Ruiz (1998) es clasificada como de magnitud muy alta.

# ORGANIZACIÓN DE LOS CAPÍTULOS

## PRÓLOGO

El proyecto de investigación se desglosa primeramente con una *Introducción* en donde se especifica el planteamiento del problema, el objetivo general y objetivos específicos, los antecedentes de estudios similares y el enunciado del fundamento teórico que servirá de base para el estudio. Igualmente se indica la población, muestra, instrumentos a aplicar y las variables a estudiar.

Así mismo, se presenta de manera ordenada el proceso de investigación en cada uno de los capítulos formado por el marco teórico, bases legales y la operacionalización de las variables como pilar metodológico fundamental que conduce hacia la obtención de los resultados y conclusiones; los cuales son detallados de la siguiente manera:

**Capítulo I:** *Situación actual del proceso de abastecimiento en la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A.*

El estudio de la situación actual del proceso de abastecimiento consiste en los procesos y actividades del sistema de control interno de la Coordinación de Logística.

**Capítulo II:** *Áreas críticas del proceso de abastecimiento de la Jefatura Estadal Táchira.*

La identificación de las áreas críticas constituye la esencia del proceso de abastecimiento de la Coordinación de Logística.

**Capítulo III:** *Nivel de gestión desde una perspectiva económica en el proceso de abastecimiento de alimentos llevados a cabo en la Jefatura Estadal Táchira.*

La gestión operativa estará referida al logro de eficiencia, eficacia y economía que lleven a cabo para el proceso de abastecimiento de acuerdo a la situación actual de la empresa.

**Capítulo IV:** *Mecanismos de control que permitan garantizar de manera óptima la gestión operativa de Mercados de Alimentos, C.A.*

Esbozará los mecanismos de control a recomendar en la presente investigación.

Por último, se formularán las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación y obtenida a través de los instrumentos de recolección de información. Seguidamente, se exponen las referencias y anexos que sirvieron de apoyo y soporte al estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LA JEFATURA ESTADAL TÁCHIRA DE MERCADOS DE ALIMENTOS, C.A.**

El estudio del proceso de abastecimiento consistió en la identificación de los procesos y actividades del sistema de control interno que son primordiales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, específicamente constituyen la base fundamental de la gestión de la Jefatura Estatal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A.

#### **Mercados de Alimentos, C.A. (Mercal, C.A.)**

Mercal, C.A., tiene su génesis en acontecimientos ocurridos entre diciembre del año 2002 y enero de 2003. El 22 de abril de 2003, Mercal inicia sus actividades con la inauguración de un Mercal Tipo I realizada en el Sector Ruiz Pineda de la Parroquia Caricuao. Este fue el primer establecimiento en aperturarse y fue comandado por el ciudadano Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías, quien con orgullo y su acostumbrado furor indicó que se daba inicio a la primera etapa de Mercal.

En sus inicios Mercal beneficiaba a 55.632 personas y contaba con cinco (5) establecimientos: tres (3) Mercales Tipo I y dos (2) Centros de Acopio; sin embargo, el gobierno activó sus mecanismos para la ampliación de los puntos de venta y al cierre del 2003, la red contaba con 1.625 establecimientos. Para Marzo de 2004 se incorpora el Programa de Alimentos estratégicos (PROAL), a través de Mercal Máxima Protección el cual se basa en 2 programas gratuitos dirigido a sectores que requieren tratamiento especial como las Casas de Alimentación, que son viviendas

acondicionadas para la preparación de menús entregados gratuitamente; y el Suplemento Nutricional que consiste en la entrega de una bolsa gratuita contentiva de 8 productos de la canasta básica; y Mercal Protección, que es un programa de subsidio del 50% en alimentos de la cesta básica dirigido a personas con un alto nivel de pobreza.

A través del tiempo se ha logrado una conexión entre el pueblo y el Estado, pues esta Misión trabaja de la mano de los Comités de Alimentación y de los Consejos Comunales para fortalecer la Soberanía y Seguridad Alimentaria de todo el país, siempre basados en la premisa de que un pueblo libre y organizado, debe velar junto al Estado para que la población disfrute, goce y ejerza su derecho a recibir una alimentación sana, de calidad y a precios justos.

Mercal, con el fin de garantizar y facilitar a los grupos familiares de bajos recursos y promover la cooperación interinstitucional, consideró la necesidad de establecer alianzas estratégicas con bodegas asociadas y gobernaciones estadales para que se encargaran del desarrollo y ejecución del Programa en sus respectivas jurisdicciones. Actualmente en el Estado, existen 264 Pdmercalitos Comunales fijos y Móviles; y 1047 Programas Sociales: Centro Penitenciario de Occidente (CPO), Instituto Nacionales de Nutrición (INN), Casas de Alimentación, Centros de Diagnóstico Integral (CDI), Hospitales, Corporación Nacional de Alimentación Escolar (CNAE) y Refugios.

Bajo estas premisas, Mercal tiene como misión, visión y objetivos lo siguiente:

**Misión:** Efectuar el mercadeo y comercialización, permanente, al mayor y detal de productos alimenticios y otros productos de primera necesidad, manteniendo la calidad, bajos precios y fácil acceso, para mantener abastecida a la población venezolana y muy especialmente la de escasos

recursos económicos, incorporando al grupo familiar, a las pequeñas empresas y a las cooperativas organizadas, mediante puntos de comercio fijos y móviles; desarrollando una imagen corporativa en todos sus procesos y con apego a las normas que rigen la materia; para garantizar la seguridad alimentaria.

**Visión:** Ser una Empresa de comercialización y mercadeo en forma directa y permanente de productos de primera necesidad, manteniendo la calidad de los mismos, a precios solidarios, alto compromiso social participativo, sentido corporativo y presencia en el ámbito nacional.

**Objetivo General:** El objeto fundamental de mercal es la comercialización y el mercadeo de productos alimenticios y de otros rubros de primera necesidad para ser colocados al mayor y al detal, en centros de venta fijos o móviles, previa captación de unidades de comercio individuales, colectivas o familiares.

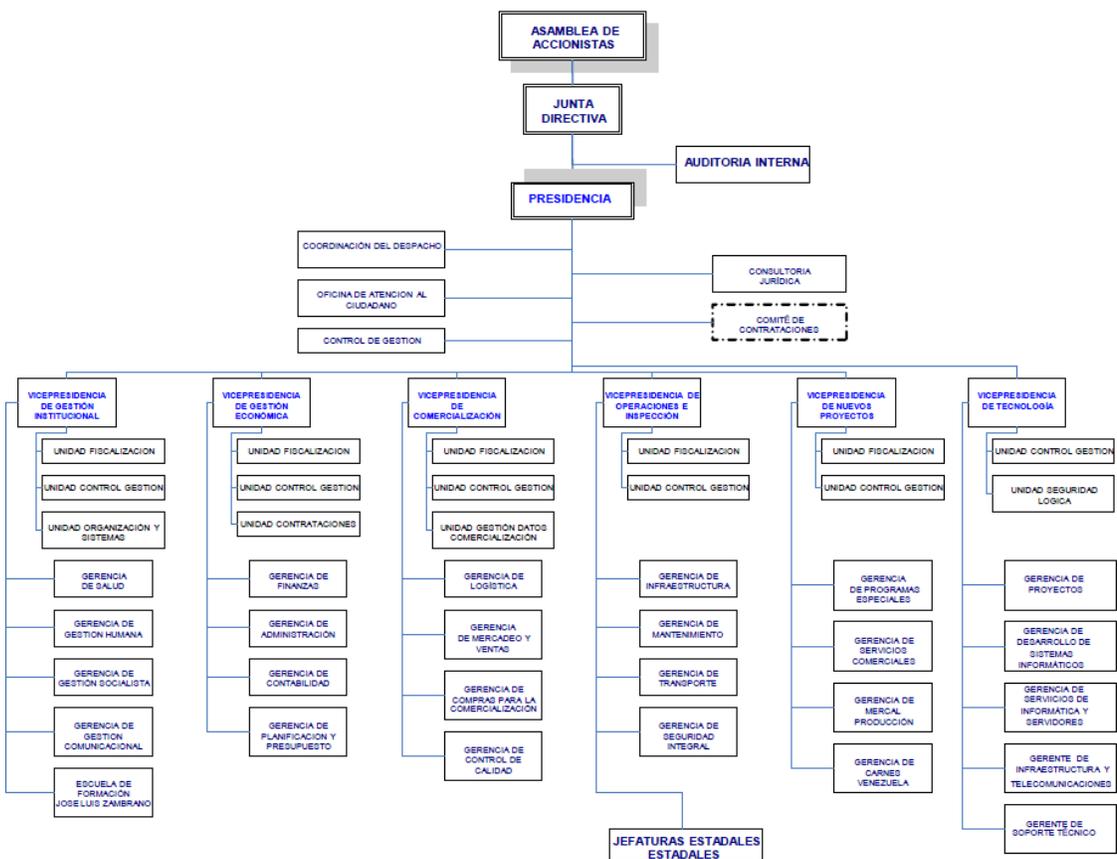
**Objetivos Específicos:**

- ✓ Contribuir con el abastecimiento alimentario y de otros productos de primera necesidad de la población venezolana: urbana, rural e indígena.
- ✓ Contribuir a la satisfacción de los requerimientos nutricionales de la población objetivo.
- ✓ Incorporar al grupo familiar a las pequeñas empresas y a las cooperativas organizadas a los programas de MERCAL C. A.
- ✓ Desarrollar y consolidar una "Red de Almacenamiento, Distribución y Venta (mayor y detal) de alimentos y otros productos de primera necesidad, acorde a los requerimientos de la población objetivo.
- ✓ Garantizar el abastecimiento de alimentos en los diferentes puntos de la Red Mercal.
- ✓ Garantizar el acceso económico a la población objetivo, de los productos Mercal (minorista colocando los productos a precios accesibles).

- ✓ Apoyar e incentivar la producción primaria nacional y la de productos procesados.
- ✓ Promover la generación de empleos directos e indirectos.
- ✓ Garantizar el rendimiento económico de la empresa con miras a la reinversión.

De igual forma, la estructura organizacional de Mercal se presenta de la siguiente manera:

Figura N° 1. Organigrama de Mercal, C.A.



Fuente: Resolución N° 01, Sesión Ordinaria N° 256 de fecha 24/10/2012.

## **Del Departamento objeto de estudio, “Coordinación de Logística”.**

### **Reseña histórica:**

Fue creada en el año 2003 y actúa como pilar fundamental para el cumplimiento del abastecimiento de la Red Social, Red Indirecta y Directa que hacen vida en el Estado, teniendo en cuenta que todo lo que llega al Estado debe ser distribuido en base a las planificaciones elaboradas por las diferentes Coordinaciones, donde se toma en cuenta los productos desde su llegada a los Centros de Distribución hasta su destino final que sería el consumidor.

De acuerdo a información facilitada por la mencionada Coordinación, tiene como misión y visión lo siguiente:

**Misión:** Su misión fundamental es la de planificar distribuir y garantizar el abastecimiento en la red comercial y social.

**Visión:** Lograr llegar con nuestros productos a todos los sectores de mayor necesidad, tomando como herramientas la distribución planificada y entregas directas en los sectores de mayor vulnerabilidad, garantizando así la soberanía alimentaria.

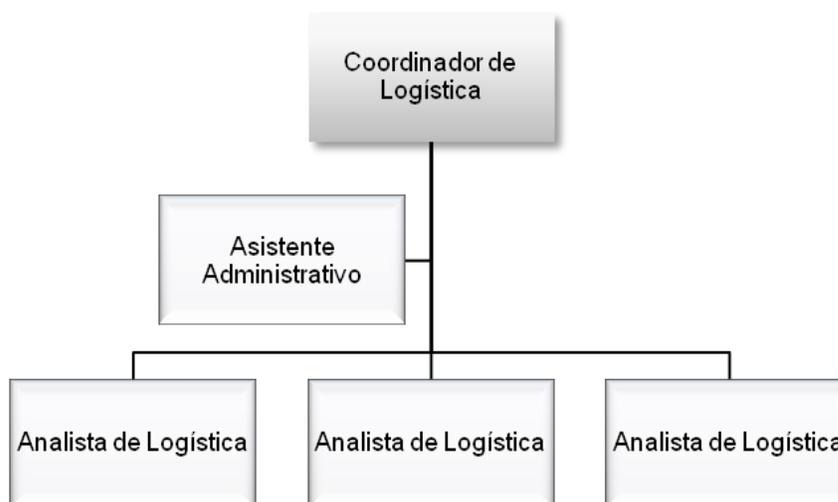
**Objetivo:** Establecer las Normas y Procedimientos a cumplir para la ejecución de la planificación del abastecimiento semanal de productos nacionales y regionales a los Centros de Acopio a nivel Nacional, así como el seguimiento y control de la recepción y transferencia de mercancía entre Centros de Acopio, tanto de la red social como comercial.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Mercados de Alimentos, C.A. (2008). *Manual de Normas y Procedimientos de Abastecimiento*, aprobado por la Junta Directiva en Sesión Ordinaria N° 103, Resolución N° 01 de fecha 07 de abril de 2008.

La Coordinación de Logística está representada estructuralmente de la siguiente manera:

Figura N° 2. Organigrama de la Coordinación de Logística



**Fuente:** Resolución N° 03, Sesión Ordinaria N° 301 de fecha 18/10/2013.

### **Del propósito general del Coordinador y Analista de Logística de Mercal Táchira.**

Para conceptualizar brevemente las funciones de la Coordinación de Logística, el Manual descriptivo de cargos<sup>21</sup>, señala el propósito general del Coordinador y Analista:

#### **Coordinador:**

Coordinar, planificar, dirigir y supervisar la implementación, ejecución y cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos que regulan el plan de operaciones logísticas para el abastecimiento y distribución de los

<sup>21</sup> VENEZUELA. MERCADOS DE ALIMENTOS, C.A. (Mercal, C.A.) Manual Descriptivo de cargos. Fecha de consulta: 13 de abril de 2016. Disponible en: [http://www.mercal.gob.ve/200.44.56.68/rrhh/index.php?cod=manl&val=publicaciones\\*index](http://www.mercal.gob.ve/200.44.56.68/rrhh/index.php?cod=manl&val=publicaciones*index)

productos a comercializar por la Red Mercal, garantizando la previsión, almacenamiento, inventarios y una eficiente distribución de los mismos a nivel estatal.

**Analista:**

Cumplir con la planificación y funciones asignadas bajo su responsabilidad, elaborando en los lapsos establecidos análisis de los reportes e informes diarios, con el propósito de generar información para la planificación y toma de decisión del área.

Ahora bien, según Daniels J., Radebaugh L., y Sullivan D (2004)<sup>22</sup> define abastecimiento como el proceso de una empresa en el que los insumos son abastecidos por proveedores externos (tanto domésticos como extranjeros) para el proceso de producción.

En consecuencia, un sistema de abastecimiento comprende entre el aprovisionamiento de materias primas y la entrega de productos terminados a los clientes, las cuales tienen como objetivo, la calidad como adecuación del producto para dar satisfacción a los clientes.

En una organización, la logística es parte de la gestión de la cadena de abastecimiento que planea y controla el flujo eficiente de productos, así como el almacenaje y distribución desde un punto de origen hasta el consumo final, para satisfacer la necesidad de los clientes. Por tanto, un sistema logístico es un conjunto de recursos, procedimientos y métodos que interactúan de forma ordenada las técnicas logísticas para alcanzar de manera efectiva los objetivos previstos; y los empresarios saben que el éxito de un sistema logístico parte de la preparación de los recursos, de las

---

<sup>22</sup> DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H. y SULLIVAN, D. P. (2004). *Negocios Internacionales*. Décima Edición. Editorial Prentice Hall, INC. México, p. 548.

necesidades específicas para lo cual es diseñado y de la implementación y ejecución del mismo.

## **Control**

Definido por la Contraloría General de la República de Venezuela en su Cuaderno de auditoría N° 3<sup>23</sup> como la medición y las acciones de ajuste del desempeño de la organización, para asegurarse que se cumplan los fines de las disposiciones normativas y los contenidos en planes, objetivos y metas diseñados para alcanzarlos.

## **Control Interno**

Dentro de todas y cada una de las empresas establecidas, sin importar la actividad económica a la cual se dediquen, necesitan una herramienta que les permita poder vigilar y controlar sus recursos, de manera que estos puedan ser mejor aprovechados, a esto se le llama Control Interno.

El Cuaderno de Auditoría N° 3<sup>24</sup> define control interno como que:

Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, asegurar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia y la calidad en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

---

<sup>23</sup> Contraloría General de la República de Venezuela. Cuaderno de Auditoría N° 3. (1999). *Metodología para la auditoría de gestión*, p. 33.

<sup>24</sup> *Ídem* p. 33

## Objetivos de Control Interno

Según ARENS, A., ELDER, R. y BEASLY, M. (2007)<sup>25</sup> describe tres objetivos principales para que la administración obtenga un control interno efectivo:

- ✓ *Confiabilidad de los informes financieros:* La administración es la responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, acreedores y otros usuarios, por tanto, tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ✓ *Eficiencia y eficacia en las operaciones:* La empresa tiene como objetivo promover el uso eficiente y eficaz de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía, y un objetivo importante de esos controles es la información financiera y no financiera para la toma de decisiones.
- ✓ *Cumplimiento de las leyes y reglamentos:* Todas las organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro requieren seguir leyes y reglamentaciones para la eficacia de las operaciones de control interno sobre informes financieros.

Sin embargo, el objetivo del auditor es enfocarse en los estados financieros y, en la auditoría de controles internos son los controles relacionados con la confiabilidad de los informes financieros, además de los controles relacionados con las operaciones y el cumplimiento de las leyes y reglamentos que pueden afectar de manera importante los informes financieros.

---

<sup>25</sup> ARENS, A. A., ELDER, R. J. y BEASLY, M. S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. Decimoprimer Edición. Editorial Pearson Educación. México. p. 274.

## Componentes del Control Interno

Los elementos de control interno generan para la organización una sinergia ya que conforman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. Y Según Arens (*et.al*) (2007)<sup>26</sup> explica estos cinco componentes:

- ✓ *Ambiente de Control:* Es la base en la que se apoyan los 4 restantes componentes del Control Interno. El Ambiente de Control se refiere a lo que podríamos llamar "cultura" o "actitud" generalizada del ente u organismo con respecto al control. Hay que analizar elementos como la integridad de las personas (a todos los niveles), pues la esencia de cualquier organismo es su personal, sus atributos individuales, su integridad, los valores éticos y profesionalidad y el ambiente en que se labora, los empleados son el motor que impulsa a la Institución y los cimientos sobre los cuales todas las cosas descansan.
- ✓ *Evaluación de Riesgo:* Es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que el ente u organismo desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.
- ✓ *Actividades de Control:* Son todas aquellas medidas, de la más diversa naturaleza, que sirven para asegurar que la actividad medular del ente u organismo, en todo sus aspecto, está bajo control, es decir, podrían agruparse aquí todas aquellas políticas y procedimientos que le proporcionen una seguridad razonable a los niveles gerenciales, que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto al logro de sus objetivos.
- ✓ *Información y Comunicación:* La información es esencial para que las organizaciones puedan funcionar, y para quienes las dirijan tomen decisiones acertadas. En este contexto, la información que maneja el

---

<sup>26</sup> *Ibidem* p. 270.

ente u organismo, y la correcta comunicación y flujo de la misma de manera rápida, desde y hacia todos los departamentos y niveles, es esencial para el buen funcionamiento del sistema de Control Interno.

- ✓ *Supervisión o Monitoreo:* Como todo sistema, también el sistema de control interno necesita de supervisión para funcionar correctamente. En este sentido, la supervisión es un proceso que comprueba que el sistema de control interno funciona correctamente.

### **Tipos de controles**

Por otra parte Vilches, R (2000)<sup>27</sup> expresa que, corresponde a la máxima autoridad jerárquica de la empresa la responsabilidad de organizar, establecer y mantener el sistema de control, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización; razón por la cual plantea los siguientes tipos de control.

- ✓ *Controles directivos:* Son todos aquellos procedimientos, estructuras funcionales, directrices, políticas y normas estratégicas, emanados desde la más alta gerencia de la empresa con el fin de delimitar la gestión estratégica de la organización y que dicha gestión este sincronizando con los objetivos del organismo.
- ✓ *Controles preventivos:* Son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a prevenir antes de su ocurrencia o materialización, riesgos que puedan afectar la seguridad física y lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del organismo.
- ✓ *Controles detectivos:* Son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a detectar la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseada que puedan afectar la seguridad

---

<sup>27</sup> VILCHES, R. (2000). *Apuntes del estudiante de auditoría*. [Trabajo en línea], fecha de Consulta: 17 de Junio del 2016, p. 17. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Disponible en: [www.ecobachillerato.com/temasecem/auditoria.pdf](http://www.ecobachillerato.com/temasecem/auditoria.pdf).

física o lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del organismo.

- ✓ *Controles correctivos:* Son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a corregir o restaurar un objeto que haya sufrido la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseados que puedan afectar la seguridad física o lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del organismo.
- ✓ *Controles de recuperación:* Son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a recuperar la capacidad de operación, servicio y gestión de negocio o frente a la materialización, de los riesgos o acciones indeseada que puedan afectar la seguridad física o lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del organismo.

Aunado a ello, los tipos de control anteriormente descritos se pueden definir, como una base fundamental en toda empresa u organización, ya que los mismos son procedimientos, pasos y normativas que influyen en la planificación, ejecución y resultados de las actividades que se realicen para cumplir con las metas, objetivos, misión y visión de la organización; en virtud de ello se relacionan con el presente trabajo de investigación, ya que deben existir controles directivos, como son directrices, manuales, normas y otros, emanados de la máxima autoridad y que los mismos se cumplan.

Así mismo, realizar continuamente controles preventivos, detectivos y correctivos, a los fines de lograr la eficiencia, eficacia y economía en la adecuada utilización de los recursos, es decir, alcanzar la efectividad en todas las operaciones a realizar para el logro de los objetivos; por otra parte los controles de recuperación tiene incidencia directa con esta investigación, ya que se quiere presentar una propuesta a la Jefatura Estadal, con el propósito de que la misma logre mejorar sus operaciones en función del

logro de su actividad principal, como es el de ejercer un control adecuado en el abastecimiento de productos para optimizar la gestión operativa de Mercal Táchira, por medio de actuaciones como son las auditorías, inspecciones y fiscalizaciones y cualquier otra revisión de tipo fiscal.

### **Bases Legales**

Según el ***Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria***, en su exposición de motivos indica que los fines estatales de alimentación y producción agrícola, están infaliblemente ligados, sin que pueda concebirse un Estado garante del acceso oportuno a alimentos de calidad, sin la protección y apoyo a la actividad agroproductiva y agroalimentaria de la Nación.

Asimismo indica que las condiciones establecidas por el mercado, aunadas a las prácticas tradicionales de los grandes productores y comercializadores de alimentos han generado cambios en los hábitos de consumo de la población, así como la reducción de las expectativas de las pequeñas productoras y pequeños productores venezolanos dispuestos a fructificar el campo venezolano.

Lo antes expuesto originó la elaboración de un Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria que pretende expresar un desarrollo integral de la normativa constitucional que regula los principios del régimen socioeconómico y la función del Estado en la economía, en el ámbito de la seguridad alimentaria y la consolidación de la soberanía nacional en materia agroalimentaria, representada por el objetivo final del autoabastecimiento.

Aunado a ello el ***Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación***, reza en su **TÍTULO III, Del Despacho del Viceministro de Políticas Alimentarias**, lo siguiente:

**Artículo 19.** Corresponde al Viceministro de Políticas Alimentarias:

(...Omissis)

4. Coordinar y hacer seguimiento a la ejecución de las políticas de seguridad y soberanía alimentaria, de acuerdo con los planes, programas y proyectos del Ejecutivo Nacional.

(...Omissis)

9. Coordinar y supervisar las propuestas para la autorización de las licencias de importación, certificado de no producción o producción insuficiente, permisos y autorización de exportaciones.

10. Participar en la aplicación, administración y funcionamiento de los acuerdos en materia de comercio internacional, y seguridad y soberanía alimentaria, en coordinación con los órganos y entes competentes.

(...Omissis)

13. Proponer y hacer seguimiento de programas compensatorios que propicien el desarrollo competitivo del sector alimentario.

(...Omissis)

## **CAPÍTULO I: De la Dirección General de Alimentos**

**Artículo 20.** Corresponde a la Dirección General de Alimentos:

1. Proponer políticas para la producción, transformación, distribución y comercialización de los productos alimentarios.

2. Efectuar el seguimiento, evaluación y control de las políticas, planes, programas y proyectos agroalimentarios, conjuntamente con los Despachos

de los Viceministros, el Ministerio con competencia en tierra y agricultura, y los demás órganos y entes competentes.

3. Promover planes, programas y proyectos que contribuyan a garantizar la seguridad alimentaria en lo relativo a producción y consumo.

4. Elaborar el balance nacional de alimentos, que contemple las necesidades energéticas y nutricionales de la población, de acuerdo con las recomendaciones de los órganos y entes competentes.

5. Coordinar con el Despacho del Viceministro de Gestión Socioeconómica la capacidad productiva, de almacenamiento y distribución de las empresas públicas y privadas.

6. Evaluar la eficiencia del sistema alimentario a objeto de proponer correctivos y, determinar necesidades de creación de programas sociales que garanticen la seguridad alimentaria.

7. Coordinar con los órganos y entes competentes, los planes de producción de los rubros agrícolas y pecuarios requeridos para garantizar el balance nacional de alimentos.

8. Informar periódicamente al Despacho del Ministro, los resultados sobre el proceso de formulación del balance nacional de alimentos y todo lo relacionado con la alimentación.

9. Analizar la información referente a los indicadores de vida de la población, por grupos etarios, estratos sociales y territoriales, para determinar y proponer políticas para mejorar los resultados de los indicadores.

10. Efectuar el control de los indicadores de consumo alimenticio dirigidos a las Misiones y programas sociales del Ejecutivo Nacional, en coordinación con los órganos y entes competentes.

11. Establecer el sistema de alerta temprana en el ámbito alimentario.
12. Dirigir, analizar y evaluar los programas de compensaciones, para el desarrollo competitivo del sector alimentario.
13. Participar en la planificación, formulación presupuestaria y control de gestión del Ministerio.
14. Las demás atribuciones que le señalen las leyes, los reglamentos, decretos y las resoluciones.

***La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal***, establece en el **Artículo 35**. El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Igualmente, estipula en su **Artículo 37**. Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

***Las Normas Generales de Control Interno*** establecen en su **Artículo 20**. En los organismos y entidades deben estar claramente definidas, mediante normas e instrucciones escritas, las funciones de cada cargo, su nivel de autoridad, responsabilidad y sus relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa, procurando que el empleado o funcionario sea responsable de sus actuaciones ante una sola autoridad. Del

mismo modo indica en el **Artículo 22**. Los manuales técnicos y de procedimientos deben ser aprobados por las máximas autoridades jerárquicas de los organismos y entidades. Dichos manuales deben incluir los diferentes pasos y condiciones de las operaciones a ser autorizadas, aprobadas, revisadas y registradas, así como lo relativo al archivo de la documentación justificativa que le sirva de soporte.

***Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público***, establece en su **Artículo 2**. La administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado, y estará regida por los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica. Asimismo expone el **Artículo 5**. Están sujetos a las regulaciones de esta Ley, con las especificidades que la misma establece, los entes u organismos que conforman el sector público, enumerados seguidamente: (...Omissis) 9.- Las sociedades mercantiles en las cuales las personas a que se refiere el numeral anterior tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social. En este numeral se encuentra enmarcado Mercal.

De acuerdo a las bases teóricas y legales, el control interno no puede asegurarnos el éxito, debido a que en esto influyen las malas decisiones, personas no capacitadas, conductas inmorales, confabulación y competencia porque pueden presentar problemas en la empresa, no obstante, el control interno es un sistema de control eficaz que ayuda a que las organizaciones alcancen sus objetivos y minimicen las irregularidades, los fraudes y las sorpresas. En función a lo expuesto, se procede a la operacionalización de las variables del presente objetivo.

Cuadro N° 02:

**Operacionalización de las Variables del Objetivo N° 1**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
1. Examinar la situación actual del proceso de abastecimiento en la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A.	Proceso de abastecimiento	El proceso de abastecimiento es la provisión de materias primas y productos terminados a los clientes.	Control Interno de Abastecimiento	Normas legales	1-4
				Control de productos	
				Productos deteriorados	
				Nivel de administración	

**Fuente:** Hernández T. (2016)

## Análisis e Interpretación de los Resultados

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo planteado en la investigación, se procedió a realizar el análisis para examinar la situación actual del proceso de abastecimiento en la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A.; para lo cual fue aplicado el instrumento de recolección de datos, los resultados obtenidos fueron procesados de acuerdo a la metodología expuesta. A continuación las respuestas de las interrogantes y su respectiva interpretación de los resultados.

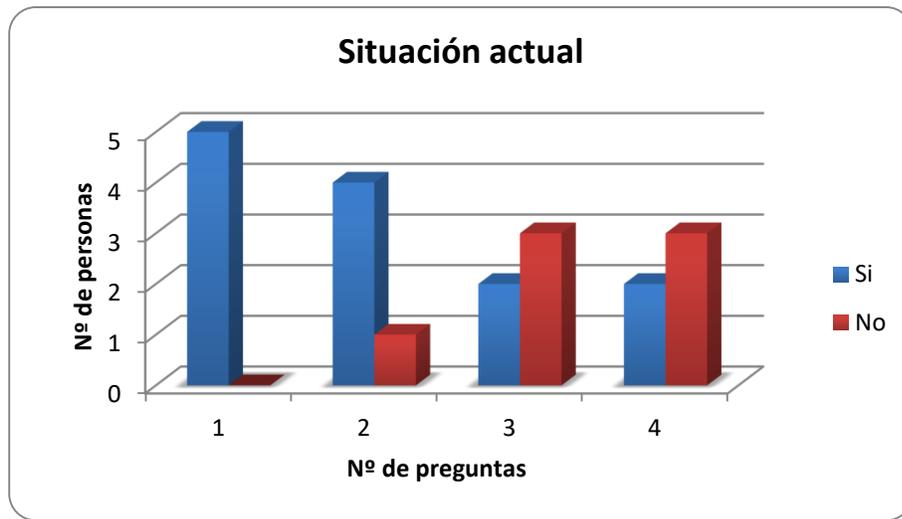
1. ¿Conoce la normativa legal que rige el Sistema de Abastecimiento?
2. ¿Existen registros y controles de productos deteriorados?
3. ¿Existen normativas que regulen la cantidad máxima de productos deteriorados?
4. ¿Considera usted que el Centro de Acopio efectúa una buena Administración de Abastecimiento?

Cuadro N° 03: Situación actual del proceso de abastecimiento.

Objetivo N° 1	Aplicación de Cuestionario				
	N° pregunta	Si	No		
	1	5	100%	0	0%
	2	4	80%	1	20%
	3	2	40%	3	60%
	4	2	40%	3	60%

Fuente: Hernández T. (2016)

Figura N° 03: Situación actual del proceso de abastecimiento.



**Fuente:** Hernández T. (2016)

Se puede observar de acuerdo a los resultados obtenidos que un 100% de la población conoce la normativa que rige el sistema de administración; el 80% dice que llevan registros y controles para los productos deteriorados, sin embargo, un 40% afirma que no existen normativas que regulen la cantidad mínima de productos deteriorados y que el Centro de Acopio no efectúa una buena administración del abastecimiento.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se puede deducir que, si bien la organización posee la normativa interna para la administración del abastecimiento y existen los registros para los productos deteriorados, se evidencia el desconocimiento de la presencia de problemas en la administración y abastecimiento tales como excesos de determinados productos y escasez de otros, y por ende; no se aplican medidas correctivas para subsanar estas desviaciones, por consiguiente los objetivos se alcanzan en menor grado a lo esperado.

## CAPÍTULO II

### ÁREAS CRÍTICAS DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE LA JEFATURA ESTADAL TÁCHIRA

#### Área Crítica

La Contraloría General de la República de Venezuela en su Cuaderno de Auditoría N° 3<sup>28</sup> establece que son las actividades que inciden de manera directa y determinante en los procesos sustantivos de la organización, actividades, sector o unidad, las cuales deben ser controladas para asegurar el logro de los objetivos y metas planteados.

Según este mismo autor para examinar los resultados de la gestión en el contexto de las áreas críticas determinadas, se debe recopilar evidencia suficiente, convincente y pertinente, debidamente documentada, que permita, con apoyo en indicadores de gestión, cuando proceda:

- ✓ Medir el desempeño de la unidad o del proceso objeto de análisis.
- ✓ Detectar las desviaciones de acuerdo con los parámetros y criterios establecidos en la fase anterior, y determinar los efectos que éstas producen en los resultados de la gestión evaluada.

Las áreas críticas hacia las cuales conviene que el auditor dirija particularmente su atención, requieren un estudio exhaustivo articulado con el análisis del desempeño de la unidad o proceso objeto de estudio y, fundamentalmente, con los resultados de su gestión.

---

<sup>28</sup> Contraloría General de la República de Venezuela. Cuaderno de Auditoría N° 3. (1999). *Metodología para la auditoría de gestión*, p. 85.

Por tanto, la Contraloría General de la República de Venezuela en su Cuaderno de auditoría N° 4<sup>29</sup> establece que las áreas evaluadas permitirán su jerarquización, priorizando y distinguiendo como áreas críticas, las que contribuyan en mayor grado en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Para facilitar esta actividad el evaluador deberá registrar, entre otros, los siguientes datos:

- ✓ Identificación del área evaluada.
- ✓ Identificación de las sub áreas evaluadas.
- ✓ Jerarquización.

En una organización, la función de abastecimiento tiene la responsabilidad de administrar el ciclo de vida de un producto evitando rupturas de stock y la creación de la obsolescencia, lo que representaría un área crítica en la cadena de abastecimiento. Para esto, se debe efectuar previsiones para la demanda de productos, una adecuada planificación de las necesidades futuras, poseer excelente comunicación con proveedores y almacenes logísticos para asegurar la puesta a disposición de los productos y recursos futuros, así como, la correcta ejecución y gestión de los pedidos de compra.

## **Inventario**

Basado en lo expuesto por Pino, D (2010)<sup>30</sup> los inventarios son existencias materiales, provisiones y productos, que se reservan en algún lugar en ciertos momentos determinados, para mantener toda la cadena de suministros en línea sin interrupciones.

En Mercal, el inventario está clasificado en Compras Nacionales o Subsidiadas, realizadas por la Gerencia de Logística de la Sede Central y en

---

<sup>29</sup> Contraloría General de la República de Venezuela. Cuaderno de Auditoría N° 4. (1999). *Metodología para la auditoría de gestión*. p. 33.

<sup>30</sup> PINO, D. (2010). *Op cit.* . p. 16.

Compras Regionales o No Subsidiados, que son ejecutadas por la Coordinación de Compras de la Jefatura Estadal Táchira, de la cual es pertinente destacar que estas compras representan un veinte por ciento (20%) del total del abastecimiento de productos del Estado.

Ahora bien, un buen sistema de inventario provee estructura organizacional y las políticas operativas para mantener y controlar los bienes que se van almacenar, aunque se pueden presentar problemas como el mantener el control adecuado sobre cada artículo del inventario y garantizar el mantenimiento de registros exactos de las existencias disponibles.

Por ende, el controlar el inventario es sumamente importante, ya que ahorra tiempo al evitar errores y le brinda seguridad a la empresa con respecto a la localización y estatus de sus bienes.

Algunos de los objetivos del control interno de inventario serían entonces; prevenir fraudes, descubrir robos y sustracciones de inventarios, obtener información administrativa, contable y financiera confiable, así como, valorar, proteger y salvaguardar los inventarios con criterios razonables, consistentes y conservador y detectar desperdicios y filtraciones de inventario.

### **Tipos de Inventarios**

Pino, D (2010)<sup>31</sup> indica que los inventarios pueden clasificarse según:

- ✓ Inventarios en tránsito
- ✓ Inventarios de materias primas
- ✓ Inventarios para satisfacer demanda
- ✓ Inventario de seguridad

---

<sup>31</sup> *Ibidem.*

Teniendo en cuenta que estos inventarios dependen de la producción o la compra y los cuales derivan la demanda y el abastecimiento a los puntos de venta y distribución.

En este proceso de inventario, el abastecimiento es primordial para el buen funcionamiento de una empresa, debido a que tenemos:

- ✓ **Entradas:** Son aquellas que representan la fase inicial de cada proceso y describe la cantidad de requerimientos o solicitudes de productos y/o servicios que hacen los usuarios o clientes internos o externos a la empresa u organización.
- ✓ **Insumo:** Representa el conjunto de recursos de los que dispone o necesita disponer la empresa para el proceso de transformación adecuado, que permita obtener los resultados deseados y satisfacer los requerimientos de los clientes y usuarios, tanto internos como externos. Su importancia en relación a los resultados, es que se puede tener un acceso insuficiente, mala calidad y escasez de estos.
- ✓ **Proceso:** Son las actividades, tareas y esfuerzos que son realizados por una organización para la obtención de los productos o servicios deseados y satisfacer las expectativas y requerimientos de los clientes con la mayor eficacia, confiabilidad y eficiencia.
- ✓ **Producto:** Es el resultado del proceso de transformación y está representado por los bienes y servicios generados de la conversión y modificación de los insumos o recursos disponibles.

## Bases Legales

La **Ley Orgánica de la Administración Pública** expresa en su **Artículo 18**. Principio de control de gestión. El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Las **Normas Generales de Control Interno** establecen en su **Artículo 3**. El control interno de cada organismo o entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistema y estar constituido por las políticas y normas formalmente dictadas, los métodos y procedimientos efectivamente implantados y los recursos humanos, financieros y materiales, cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse al cumplimiento de los objetivos siguientes: a) Salvaguardar el patrimonio público. b) Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica. c) Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del organismo o entidad.

El **Manual de Normas y Procedimientos de Abastecimiento** que establece como objetivo las normas y procedimientos a cumplir para la ejecución de la planificación del abastecimiento semanal de los productos nacionales y regionales a los Centros de Acopio a Nivel Nacional, así como el seguimiento y control de la recepción y transferencia de productos entre Centros de Acopio, tanto de la red social como comercial.

***Manual de Normas y Procedimientos para Mercades Tipo I, II y Supermercades de Administración Directa***, que tiene como objetivo establecer los lineamientos, acciones y normativas a seguir para la administración y control de las operaciones de ventas de mercancía y el control de inventario. También rige los procedimientos a seguir para efectuar las operaciones, a partir de la recepción de mercancía, control de inventario de mercancía y ventas al detal de productos alimenticios y no alimenticios.

***Guía de Usuario para la Planificación, Transferencia y Recepción de Productos***, permite orientar a los Representantes Logístico en la Coordinación Estatal, Centros de Acopio y Mercades el uso del sistema de planificación, transferencia y recepción de los productos tanto nacionales como regionales de manera eficiente y eficaz, a través de la Intramercal e indica los procedimientos para ingresar al sistema de planificación y recepción, consultar una transferencia o recepción existente, agregar una nueva planificación o una nueva transferencia, consultar y realizar una recepción y despachar una transferencia.

De acuerdo a las bases teóricas y legales, las áreas críticas de una organización dependen de la evaluación del control interno administrativo y de gestión, los intereses de los directivos, la naturaleza y complejidad de la empresa, así como los riesgos que la involucra. Por esto, la auditoría operativa o de gestión surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, entre otros. Para continuar con el desarrollo conceptual, es necesario operacionalizar el siguiente objetivo:

Cuadro N° 04:

**Operacionalización de las Variables del Objetivo N° 2**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
2. Identificar las áreas críticas del proceso de abastecimiento de la Jefatura Estadal Táchira.	Áreas críticas	Las áreas críticas son las áreas que presentan deficiencias de control interno contable, financiero u operacional.	Entrada	Solicitud de productos	5,6,7,8
			Insumos	Recepciones de productos	9, 10
			Proceso	Almacenamiento	11, 12
			Producto	Distribución	13

**Fuente:** Hernández T. (2016)

## **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo planteado en la investigación, se procedió a realizar el análisis para identificar las áreas críticas del proceso de abastecimiento de la Jefatura Estadal Táchira; para lo cual fue aplicado el instrumento de recolección de datos y los resultados obtenidos fueron procesados de acuerdo a la metodología expuesta. Por lo tanto, se expondrán a continuación las respuestas de las interrogantes seleccionadas:

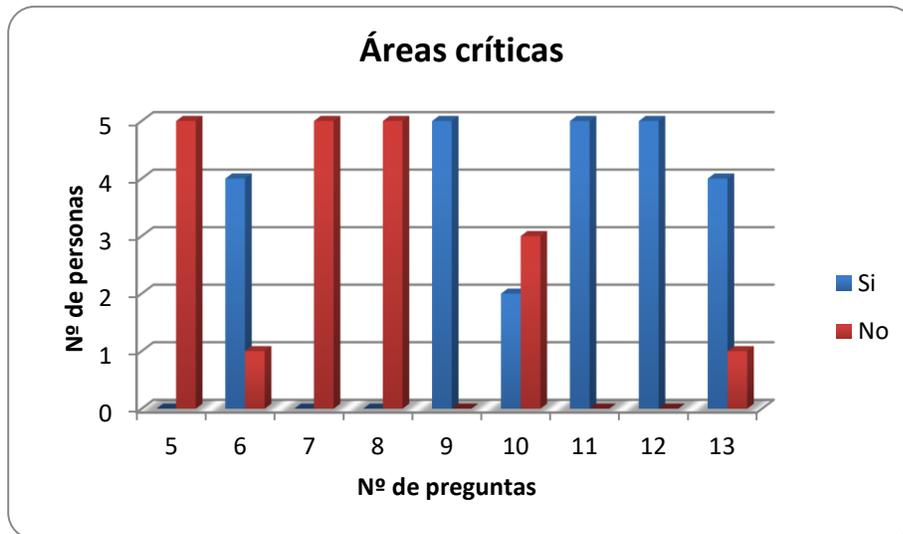
5. ¿Las solicitudes de productos se hacen por escrito y en el formato establecido?
6. ¿Realizan solicitudes de productos semanalmente?
7. ¿Las solicitudes poseen firma y sello en señal de conformidad?
8. ¿La Sede Central de Mercal cumple con las solicitudes de productos requeridos semanalmente?
9. ¿Las recepciones de productos se reportan al representante logístico de la Jefatura?
10. ¿Verifica usted si la mercancía que solicitó fue recibida?
11. ¿Conoce usted la capacidad de almacenamiento del Centro de Acopio?
12. ¿Los productos son agrupados según las normas y buenas prácticas de almacenamiento?
13. ¿Conoce usted la capacidad de distribución mensual del Centro de Acopio?

Cuadro N° 05: Factores claves del proceso de abastecimiento.

Objetivo N° 2	Aplicación de Cuestionario				
	N° pregunta	Si		No	
	5	0	0%	5	100%
	6	4	80%	1	20%
	7	0	0%	5	100%
	8	0	0%	5	100%
	9	5	100%	0	0%
	10	2	40%	3	60%
	11	5	100%	0	0%
	12	5	100%	0	0%
	13	4	80%	1	20%

Fuente: Hernández T. (2016)

Figura N° 04: Factores claves del proceso de abastecimiento.



Fuente: Hernández T. (2016)

Se puede evidenciar que el 100% de la población manifestó que las solicitudes de productos no se realizan por escrito; sin embargo, el 80% indicó que se solicitan los productos semanalmente; un 100% afirma que las mencionadas solicitudes no poseen firma y sello, y en la misma proporción,

la Sede Central de Mercal no cumple con los productos requeridos semanalmente. Igualmente, un 100% manifestó que dichas recepciones de productos son reportadas al representante de logística; un 40% no verifica la mercancía solicitada con la recibida; un 100% de la población conoce la capacidad del Centro de Acopio y afirma que los productos son agrupados bajo las normas y buenas prácticas de almacenamiento.

En tal sentido, éstas situaciones se deben a debilidades en la aplicación y supervisión del sistema de control interno, también influye el tipo de organización que se lleva a cabo en la Sede Central de Mercal, asimismo, a la omisión de la normativa interna de la empresa para la validación de los formatos y verificación de mercancía, y a fallas en el suministro de productos, ocasionando que las solicitudes no se realicen por escrito de manera continua y formal tal como lo indican los manuales y por ende, esto conlleva al desabastecimiento de alimentos e insumos de primera necesidad, que lejos de contribuir con la seguridad alimentaria afectan el proceso de abastecimiento de alimentos dirigidos al consumidor final.

## CAPÍTULO III

### **NIVEL DE GESTIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS LLEVADOS A CABO EN LA JEFATURA ESTADAL TÁCHIRA.**

Para evaluar el comportamiento de la organización, los indicadores han de ser consistentes en términos de la relación entre los generados por cada unidad o departamento, y entre estos y los corporativos, así como de fácil inclusión o exclusión del sistema en función de los cambios en las necesidades de información detectadas. De esta manera, los indicadores de un buen sistema de control de gestión deben ser el resultado de vincular la visión, la misión, las estrategias, los valores y los factores claves de éxito.

En toda empresa se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Al respecto, la Contraloría General de la República de Venezuela en su Cuaderno de auditoría N° 3<sup>32</sup> define la eficiencia, eficacia y economía de la siguiente manera:

- ✓ *Eficiencia*: Relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención. Incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.
- ✓ *Eficacia*: Relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

---

<sup>32</sup> Contraloría General de la República de Venezuela. Cuaderno de Auditoría N° 3. (1999). *Metodología para la auditoría de gestión*. p. 40.

- ✓ *Economía*: Uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y con las condiciones y opciones que presenta el mercado.

De esta manera, en el proceso de abastecimiento, la eficiencia permite mostrar la optimización de los insumos empleados para el cumplimiento de las metas presupuestarias. La eficacia permite determinar la consecución de los objetivos, así como el debido y oportuno cumplimiento de las políticas y metas establecidas en el proceso de planeamiento. Y la economía, se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren recursos físicos, financieros y humanos, en cantidad y calidad apropiada y al menor costo posible.

### **Control de Gestión**

La Ley Orgánica de la Contraloría<sup>33</sup> en su artículo 61 define control de gestión como:

Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales.

Si bien la Ley de la Contraloría desarrolla en este organismo potestad para realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones, así como el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales; es a los directivos y gerentes de la organización que dirigen, evaluar la eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión, planes,

---

<sup>33</sup> Ley Orgánica de la Contraloría y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicado en Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario de fecha 23 de diciembre de 2010, artículo 61.

objetivos y metas para asegurar la productividad, calidad e impacto de su gestión.

## **Indicador**

La Contraloría General de la República de Venezuela en su Cuaderno N° 3<sup>34</sup> lo define como:

Referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Para Franklin, E (2007)<sup>35</sup> un indicador es una relación simple o compuesta de expresión cualitativa o cuantitativa que permite describir características, evaluar comportamientos de un contexto, el desempeño de un sistema u organización, la calidad de los insumos y su evolución en el tiempo.

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede decir entonces, que los indicadores de gestión son información que agrega valor a la organización tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

## **Indicadores de Gestión**

Franklin, E (2007)<sup>36</sup> señala que los indicadores de gestión se emplean para evaluar el puntual cumplimiento del proceso administrativo incluyendo los componentes inherentes a cada etapa, orientada por un propósito estratégico en cada fase, así como de los elementos que complementan al proceso, direccionados en forma específica por atributos fundamentales.

---

<sup>34</sup> Contraloría General de la República de Venezuela. Cuaderno de Auditoría N° 3. (1999). *Metodología para la auditoría de gestión*. p. 89.

<sup>35</sup> FRANKLIN, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio*. Segunda edición. México. Editorial Pearson Educación. p. 147

<sup>36</sup> *Ibidem*. p. 154.

## **Ventajas de los Indicadores de gestión**

Algunas de las ventajas que son derivadas del uso de indicadores de gestión y se deducen en la disminución de la incertidumbre, la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores:

- ✓ Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- ✓ Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- ✓ Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- ✓ Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- ✓ Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- ✓ Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- ✓ Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

## **Criterios de los Indicadores**

Para Bitoraje, M (2011)<sup>37</sup> los indicadores deben satisfacer los siguientes criterios:

- ✓ Pertinencia, ya que debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución;
- ✓ Independencia, no debe estar condicionado a factores externos.
- ✓ Costo, es decir que la obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable;
- ✓ Confiabilidad para cualquiera que realice la medición;
- ✓ Simplicidad para que sea de fácil comprensión;
- ✓ Oportunidad, ya que debe ser generado en el momento oportuno.

De esta manera, si la organización facilita información sobre la gestión generará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros y a su vez proporcionará seguridad y confianza en el desempeño de revisión.

Otro factor que debe ser condición fundamental para desarrollar cualquier sistema de indicadores, es que la visión estratégica de la organización conformada por Visión, Misión, Objetivos y Metas debe estar dirigida hacia su público, también llamado clientes internos y externos, o sea, estar orientada a satisfacer necesidades y proporcionar el máximo beneficio a sus “clientes”.

Los indicadores son el termómetro del sistema de control de gestión, que permite identificar las decisiones operativas y estratégicas de la organización, es decir, todo aquello que pueda ser fuente de decisiones operativas y estratégicas, debe ser medido con indicadores. Las decisiones

---

<sup>37</sup> BITORAJE, E. N. (2011). Indicadores de Gestión: Herramienta Informativa del Control de la Gestión Pública. *Revista Venezolana de Gestión Pública* Nº 2. Fecha de la consulta: 13 de abril de 2014.

operativas ofrecen soluciones de inmediato y están relacionadas con la administración de recursos a corto plazo. Por otra parte, las decisiones estratégicas están vinculadas al largo plazo y al cumplimiento de la Misión y Visión de la organización.

### **Tipos de Indicadores**

Los indicadores de gestión pueden clasificarse según la característica de la acción que quiere evaluarse. En tal sentido, existen tres tipos de indicadores: Regulares, Disfuncionales e Ilícitos.

- ✓ **Indicador Regular:** Sirven para medir acciones que representan el deber ser o el estatus quo, lo esperado y planificado.
- ✓ **Indicador Disfuncional:** Permite medir las actividades contrarias al deber ser, estas actividades también se denominan disfunciones y están representadas por resultados inesperados o no planificados, lo cual representa un nivel de incumplimiento tal, que genera improductividad.
- ✓ **Indicador Ilícito:** Permite medir el incumplimiento de normas, leyes y reglamentos, internos y externos que rigen el proceso de gestión.

### **Clasificación de los Indicadores**

Benavides y Ramírez (2012) clasifican los indicadores según las dimensiones de eficiencia, eficacia y economía.<sup>38</sup>

- ✓ **Indicadores de eficacia:** busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad al igual que la cantidad.

---

<sup>38</sup> BENAVIDES, C. y RAMÍREZ, N. (2012). *Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión*. Versión 2. Bogotá. p. 13.

- ✓ **Indicadores de eficiencia:** consisten en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.
- ✓ **Indicadores de economía:** uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas al menor costo en relación con los programas de la organización.

### **Metodología para generación de indicadores**

La formulación de indicadores de gestión parte de las variables de mayor jerarquía, a través de preguntas formuladas a cada criterio de jerarquización seleccionado. Las respuestas proporcionadas serán expresadas en los indicadores del sistema de seguimiento, control y evaluación de la gestión, seleccionando de forma preferente las variables de mayor jerarquía.

No se requiere un número significativo de indicadores para conocer el desempeño de una unidad, sino que basta disponer de información precisa, completa y oportuna, aportada por un reducido número de indicadores, aplicados en las áreas críticas de la unidad, lo cual evita la sobre abundancia de datos, logra concentrar esfuerzos en la evaluación de las áreas críticas sobre las cuales se desea hacer seguimiento, control y evaluación de gestión, permite aplicar correctivos oportunos y con todo ello, el consecuente ahorro de recursos humanos, materiales y de tiempo.

### **Bases Legales**

La **Ley Orgánica de Administración Pública** establece en el **Artículo 19**. La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas

y estrategias establecidas por la Presidenta o Presidente de la República, la Comisión Central de Planificación, la Gobernadora o Gobernador, la Alcaldesa o Alcalde, según fuere el caso. La actividad de las unidades administrativas sustantivas de los órganos y entes de la Administración Pública se corresponderán y ajustará a su misión, y la actividad desarrollada por las unidades administrativas de apoyo técnico y logístico se adaptará a la de aquellas.

De la misma forma, expone en el **Artículo 20**. La asignación de recursos a los órganos, entes de la Administración Pública y demás formas de organización que utilicen recursos públicos, se ajustará estrictamente a los requerimientos de su organización y funcionamiento para el logro de sus metas y objetivos, con uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros. (Omissis...)

**Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos** establece en su **Artículo 30**. La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad. Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el cumplimiento de estos preceptos cuando deban resolver cuestiones relativas a las normas de procedimiento.

Las **Normas Generales de Control Interno** estipulan en el **Artículo 10**. Los niveles directivos y gerenciales de los organismos o entidades deben: a) Vigilar permanentemente la actividad administrativa de las unidades, programas, proyectos u operaciones que tienen a su cargo; b) ser diligentes en la adopción de las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviación de los objetivos y metas programadas, detección de irregularidades o actuaciones contrarias a los principios de legalidad, economía, eficiencia y/o eficacia; c) Asegurarse de que los controles internos contribuyan al logro de los resultados esperados de la gestión. (Omissis...)

***Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público*** establece en su **Artículo 138**. El sistema de control interno de cada organismo será integral e integrado, abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos, y estará fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

En función a las bases teóricas y legales de la investigación, es importante destacar que, para que el control de gestión sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo momento de la empresa, apoyándose en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones potenciales que influyen o pueden influir en los objetivos de la empresa. A continuación se procede al estudio de los objetivos específicos propuestos mediante a la fase metodológica correspondiente a la operacionalización de las variables.

Cuadro N° 06:

**Operacionalización de las Variables del Objetivo N° 3**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
3. Determinar el nivel de gestión desde una perspectiva económica en el proceso de abastecimiento de alimentos llevados a cabo en la Jefatura Estadal Táchira.	Parámetros	Los parámetros son aquellos formados por una función establecida sobre los valores numéricos de una comunidad.	Economía	Administración de abastecimiento	14
			Eficiencia	Suministro de insumos solicitados	15
				Utilización de activos	16, 17
			Uso del tiempo	18, 19	
			Eficacia	Cumplimiento de programas	20

**Fuente:** Hernández T. (2016)

## **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo planteado en la investigación, se procedió a determinar el nivel de gestión desde una perspectiva económica en el proceso de abastecimiento de alimentos llevados a cabo en la Jefatura Estadal Táchira; para lo cual fue aplicado el instrumento de recolección de datos y los resultados obtenidos fueron procesados de acuerdo a la metodología expuesta. A continuación las respuestas de las interrogantes y su respectiva interpretación de resultados:

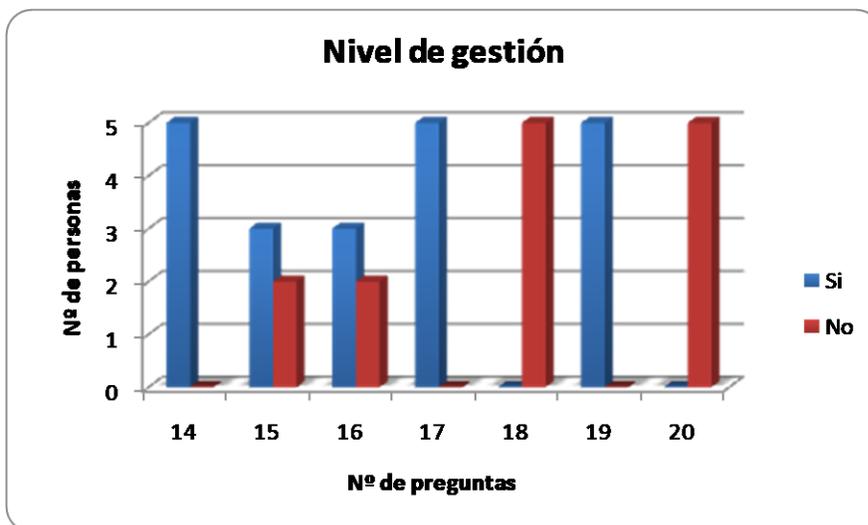
- 14.** ¿Están registradas y controladas las salidas de productos por Ventas?
- 15.** ¿Se recepcionan productos que no han sido solicitados?
- 16.** ¿Se llevan estadísticas sobre la cantidad de productos almacenados?
- 17.** ¿La Sede Central envía productos que superan su capacidad de almacenamiento?
- 18.** ¿Los productos son recibidos en el Centro de Acopio dentro del plazo de tiempo establecido?
- 19.** ¿El retardo en la descarga de productos le genera a Mercal costos adicionales?
- 20.** ¿Los productos asignados al Estado cubren la demanda de la población?

Cuadro N° 07: Nivel de gestión del proceso de abastecimiento.

Objetivo N° 3	Aplicación de Cuestionario				
	N° pregunta	Si	No		
	14	5	100%	0	0%
	15	3	60%	2	40%
	16	3	60%	2	40%
	17	5	100%	0	0%
	18	0	0%	5	100%
	19	5	100%	0	0%
	20	0	0%	5	100%

Fuente: Hernández T. (2016)

Figura N° 05: Nivel de gestión del proceso de abastecimiento.



Fuente: Hernández T. (2016)

En relación a los resultados obtenidos, se observa que el 100% de la población registran y controlan las salidas de productos por ventas; el 60% reciben productos que no han sido solicitados por el Estado, y en esta misma proporción indicaron que llevan estadísticas sobre la cantidad de productos que son almacenados; por otro lado, el 100% de la población señaló que la Sede Central envía productos que superan la capacidad de

almacenamiento; el 100% manifestó que los productos no son recibidos en el Centro de Acopio dentro del plazo de tiempo establecido por el Manual de Normas y Procedimientos; así mismo, el 100% de la población encuestada expresó que el retardo en la descarga de productos le genera a Mercal costos adicionales; y el 100% indicó que los productos recibidos en el Estado no cubren la demanda de la población.

De este modo se puede deducir que, en relación al registro y control de productos por ventas, el sistema de control interno funciona adecuadamente y el personal de Logística lleva estadísticas como evaluación de los productos que son almacenados en el Estado. Sin embargo, es preocupante el descontrol de abastecimiento generado por la Gerencia de Logística en el envío de productos y en la estimación de la demanda, debido a que no se tiene en cuenta la capacidad de almacenamiento de los Centros de Acopio, generando a su vez costos a Mercal por la permanencia de gandolas en patio y por ende el retardo en la descarga de productos; igualmente, el retraso en la entrega de productos por parte de las empresas transportistas dificultando que Mercal pueda cumplir con la demanda de productos de primera necesidad y ocasionando dificultades en el desarrollo de sus actividades.

## **CAPÍTULO IV**

### **MECANISMOS DE CONTROL QUE PERMITAN GARANTIZAR DE MANERA ÓPTIMA LA GESTIÓN OPERATIVA DE MERCADOS DE ALIMENTOS, C.A.**

Con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y economía del proceso de abastecimiento de la Jefatura Estadal de Mercal Táchira, se formularán mecanismos de control que permita optimizar su gestión operativa. Para esto, se abordaron conceptos y se expondrán los motivos que inciden en la necesidad de aplicar elementos de control que facilite contribuir a mejorar la efectividad y la capacidad operativa y de esta manera mejorar la respuesta por parte el ente.

#### **Auditoría**

Definida por la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela en su Cuaderno de Auditoria N° 3<sup>39</sup> como:

Es el instrumento mediante el cual se realiza el examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado en un sector, una organización, un programa, proyecto o actividad, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas, determinar su conformidad con los objetivos establecidos en planes y disposiciones normativas, así como formular opiniones, observaciones y recomendaciones pertinentes.

La auditoría no es una actividad mecánica que acepte la aplicación de reglas o formas de actuar rígidas. El ser auditor exige un juicio profesional sólido y equilibrado para poder determinar los procedimientos a seguir, juzgar los resultados obtenidos y adaptarse a circunstancias cambiantes de los negocios; todo con el fin de satisfacer la necesidad de asegurar un

---

<sup>39</sup> Contraloría General de la República de Venezuela. Cuaderno de Auditoria N° 3. (1999). *Metodología para la auditoría de gestión*. p. 85.

servicio sobre bases mínimas de calidad y rigidizarlo mediante la exigencia de cumplir con determinados procedimientos.

En un principio, la auditoría se orientaba a los aspectos de la contabilidad mostrando a los inversionistas la situación del capital aportado, posteriormente se consideró como una información que permite una buena gestión administrativa y de esta manera, los auditores ampliaron su ámbito de revisión tanto a los análisis financieros como a las evaluaciones de control interno. De aquí la Auditoría Operacional surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos de la empresa respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, entre otros.

De esta manera, con la auditoría operacional se puede conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados, la medida en que se están cumpliendo los objetivos y cómo se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa.

### **Auditoría Operacional o de Gestión**

Según el enfoque de ARENS A., ELDER R. y BEASLY M. (2007)<sup>40</sup> señalan que, es la que evalúa la eficiencia y la eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización.

Por otra parte, estos mismos autores manifiestan que la auditoría operacional representa el análisis de un departamento u otra unidad de un negocio u organización gubernamental para medir la efectividad y eficiencia de las operaciones.

---

<sup>40</sup> ARENS, A. A., ELDER, R. J. y BEASLY, M. S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. Decimoprimer Edición. Editorial Pearson Educación. México.

En este sentido, se puede decir que el objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios; la finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz y su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

En la auditoría operacional o de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

Por tanto, un auditor operacional evalúa los controles y sistema de operación de la gerencia sobre actividades tan diversas como las compras, el procesamiento de datos, las entradas de mercancía, los despachos, los servicios administrativos, la publicidad y la ingeniería; y su responsabilidad consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas.

Ahora bien, para obtener una adecuada interpretación y aplicación de las normas de auditoría, a continuación se definen los siguientes conceptos llevados a cabo al realizar una auditoría de gestión:

- ✓ *Sistema*: Es una serie de actividades relacionadas, cuyo diseño y operación conjunta tienen el propósito de lograr uno o más objetivos preestablecidos.
- ✓ *Eficacia*: Es la capacidad que tiene un sistema de asegurar razonablemente la consecución de objetivos. En términos generales, el

índice de eficacia es la relación entre los resultados logrados y el objetivo previsto.

- ✓ *Eficiencia*: Es la habilidad de alcanzar objetivos empleando la mínima cantidad de recursos posible (tiempo, humanos, materiales, financieros, etc.) En este sentido, un índice de eficiencia generalmente utilizado es la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de recursos empleados.
- ✓ *Economía*: Es la habilidad de minimizar el costo unitario de los recursos empleados en la consecución de objetivos, sin comprometer estos últimos. En este sentido, un índice de economía generalmente empleado es la relación entre los resultados obtenidos y el costo de los mismos.

Analizando los conceptos antes descritos, los autores apuntan a la eficiencia, entonces, los objetivos totales de una auditoría operacional, implica la evolución de la efectividad en la obtención de resultados prefijados y la propuesta de cursos de acción a seguir para coadyuvar al logro de los objetivos del sistema examinado. Asimismo, se puede deducir que el propósito del auditor al realizar una auditoría de gestión, es producir cambios en los sistemas que signifiquen una mutación de los métodos ineficientes a los eficientes, de las prácticas que importan derroche a las que inducen economías y, en general, optimizar los recursos y los esfuerzos empleados para el logro de los fines establecidos.

### **Principios a observar en la aplicación de la auditoría de gestión**

Por representar considerable valor para el objeto de la contraloría, toda vez que sobre ellos, se orienta y enmarca el accionar de la misma para

la obtención de los resultados más óptimos y eficaces, el Cuaderno de Auditoría N° 3<sup>41</sup>, establece los principios que a continuación se citan:

- ✓ **Objetividad:** la auditoria requiere una aproximación independiente del auditor, con respecto a la situación bajo estudio.
- ✓ **Periodicidad y secuencia:** el análisis debe ser sistemático y abordar de forma metódica y estructurada cada paso, de tal forma que cada uno de los resultados obtenidos en una fase o etapa de los procesos pueda ser utilizado en la fase subsiguiente.
- ✓ **Independencia:** está determinada por la autonomía funcional del organismo auditor incluye la independencia de intereses políticos económicos o de cualquier índole que podrían parcializar su acción. La actitud de todo funcionario asignado a un examen de gestión debe ser cónsona con esta característica fundamental, actuando con rectitud y equidad.

### **Características de una Auditoria Operacional**

Wainstein, M (2001)<sup>42</sup> señala algunas características primordiales de una auditoria operacional:

- ✓ Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- ✓ Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- ✓ Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman las decisiones, así ellos pueden planificar mejor.
- ✓ De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.

---

<sup>41</sup> Contraloría General de la República de Venezuela. Cuaderno de Auditoría N° 3. (1999). *Metodología para la auditoría de gestión*. p.22

<sup>42</sup> WAINSTEIN, M. (2001). *Auditoría Operativa*. Seminario de Integración y Aplicación. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. p. 8.

- ✓ La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- ✓ El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
- ✓ No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

### **Tipos de Técnicas de una Auditoria Operacional**

Algunas técnicas utilizadas en la auditoria según Wainstein, M (2001)<sup>43</sup> pueden ser:

- a. Estudio General, se estudia y analiza los aspectos generales del problema de la organización y se centralizara a través de:
  - El examen de manuales de la organización, de cargos, políticas y normativas internas, organigramas, actas de comités, de reuniones, entre documentos que tengan relación con el área o entidad a examinar.
  - La información ocular o apreciación real, la cual es obtenida por el auditor.
  - Descripciones escritas, son las características del sistema o de una situación específica a evaluar, pueden ser explicaciones sobre las funciones de la empresa, procedimientos, registros, formularios, archivos, recursos, entre otros.

---

<sup>43</sup> *Ibíd*em p.16.

- b. Entrevista, en la cual se recopila información formulando preguntas a los empleados relacionados con el problema.
- c. Correlación con información conexas, es obtener información que sirva como evidencia para la formación de un juicio y su vez relacionarla con la información obtenida de la empresa y/o área evaluada, con la finalidad de constatar su validez y confiabilidad.
- d. Confirmación, es obtener información de entidades ajenas a la organización sobre el área a evaluar.
- e. Observación, es una técnica de aplicación muy general porque el auditor debe estar alerta ante cualquier situación que se produzca y todas las actividades que se llevan a cabo.
- f. Análisis, es analizar la información y comprobar su calidad y relevancia ante los hechos investigados, para poder definir el hallazgo e identificar sus causas y buscar las posibles soluciones.
- g. Otras técnicas de decisión que ayuden al auditor en el desarrollo de la investigación.

De acuerdo a lo expuesto, se puede decir que la auditoría operacional o de gestión es un proceso sistemático de evaluación y por esto, el auditor en general, no forma a su juicio en base a una sola técnica, sino que aplica estrategias, tácticas, métodos y recursos para un mismo hecho y los adapta a cada caso de estudio de acuerdo a su experiencia profesional.

### **Bases Legales**

La ***Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal*** establece en el **Artículo 7**. Los entes y organismos del sector público, los servidores públicos y los particulares están

obligados a colaborar con los órganos que integran el Sistema Nacional de Control Fiscal, y a proporcionarles las informaciones escritas o verbales, los libros, los registros y los documentos que les sean requeridos con motivo del ejercicio de sus competencias. Asimismo, deberán atender las citaciones o convocatorias que les sean formuladas.

**Artículo 61.** Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales.

**Artículo 62.** Los órganos de control fiscal podrán, de conformidad con el artículo anterior, efectuar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa y, en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

Las **Normas Generales de Auditoría de Estado** estipulan en el **Artículo 1: Objeto de las Normas**. Las presentes Normas tienen por objeto optimizar la labor de auditoría de Estado y unificar criterios y principios atinentes a su desarrollo, mediante el establecimiento de un marco técnico normativo para el análisis y la evaluación de la gestión pública y el ejercicio de la actividad del auditor.

**Artículo 4.** A los efectos de estas Normas, se define como: **La auditoría de Estado:** Es el examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y técnicas

practicado por los sujetos a que se refiere el artículo 2 de las presentes normas, a los órganos y entes del sector público.

**Artículo 8: Principios que rigen la Auditoría de Estado.** La Auditoría debe ejecutarse con arreglo a los principios de economía, eficiencia, eficacia y economía.

***Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público*** establece en su **Artículo 141**. La auditoría interna es un servicio de examen posterior, objetivo, sistemático y profesional de las actividades administrativas y financieras de cada ente u órgano, realizado con el fin de evaluarlas, verificarlas y elaborar el informe contentivo de las observaciones, conclusiones, recomendaciones y el correspondiente dictamen. Dicho servicio se prestará por una unidad especializada de auditoría interna de cada ente u órgano, cuyo personal, funciones y actividades deben estar desvinculados de las operaciones sujetas a su control.

En este orden de ideas, se puede simplificar la auditoría, como la que permite medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se han administrado los recursos humanos, materiales y presupuestarios, así como el cumplimiento de sus metas, objetivos y de su marco legal aplicable, emitiendo las recomendaciones correctivas y preventivas pertinentes a cada desviación encontrada, lo que incluye atribuir las responsabilidades que procedan. En este sentido, se operacionaliza la variable correspondiente al objetivo específico N° 4:

Cuadro N° 08:

**Operacionalización de las Variables del Objetivo N° 4**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
4. Sugerir mecanismos de control que permitan garantizar de manera óptima la gestión operativa de Mercados de Alimentos, C.A.	Mecanismos de control	Los mecanismos de control son aquellas estrategias por medio de las cuales la empresa pretende mejorar la efectividad y optimizar las operaciones que coadyuven al cumplimiento de los objetivos.	Área de Logística	Planificación estratégica	21,22
				Capacitación	23
				Motivación y Desempeño	24, 25

**Fuente:** Hernández T. (2016)

## Análisis e Interpretación de los Resultados

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo planteado en la investigación, se procedió a realizar el análisis para sugerir mecanismos de control que permitan garantizar de manera óptima la gestión operativa de Mercados de Alimentos, C.A., para lo cual fue aplicado el instrumento de recolección de datos y los resultados obtenidos fueron procesados de acuerdo a la metodología expuesta. Por lo tanto, se expondrán a continuación las respuestas de las interrogantes:

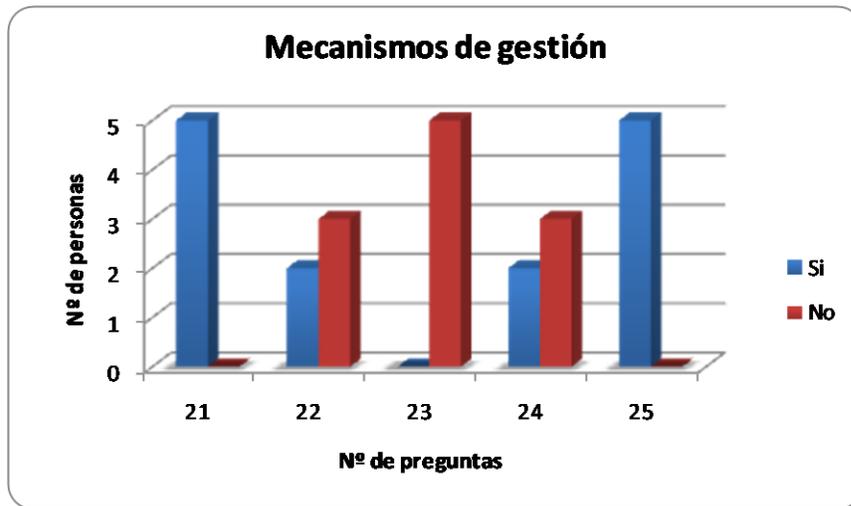
- 21. ¿Conoce usted los planes, objetivos y metas de almacenamiento y distribución?
- 22. ¿Las directrices sobre almacenamiento y distribución son acordes a la consecución de los planes, objetivos y metas?
- 23. ¿Se ha capacitado al personal para mejorar su desempeño?
- 24. ¿Se motiva al personal para alcanzar los objetivos y metas?
- 25. ¿El desempeño del personal contribuye a la consecución de objetivos y metas?

Cuadro N° 09: Sugerir mecanismos de control.

Objetivo N° 4 N° pregunta	Aplicación de Cuestionario			
	Si		No	
21	5	100%	0	0%
22	2	40%	3	60%
23	0	0%	5	100%
24	2	40%	3	60%
25	5	100%	0	0%

Fuente: Hernández T. (2016)

Figura N° 06: Sugerir mecanismos de control.



Fuente: Hernández T. (2016)

En relación a los resultados obtenidos, se observa que el 100% de la población conocen los planes, objetivos y metas de almacenamiento y distribución; el 60% manifestaron que las directrices sobre almacenamiento y distribución no están acordes a los planes, objetivos y metas de la organización; por otro lado, el 100% de la población señaló que no han sido capacitados por la empresa con el fin de mejorar su desempeño y optimizar el uso de las herramientas de trabajo; igualmente, el 60% indicó que no son motivados para alcanzar los objetivos y metas; y el 100% de la población expresó que el desempeño de las actividades que realizan en la empresa contribuye a la consecución de los objetivos y metas.

En tal sentido, se puede observar que Mercal posee algunas variables de control interno que impide generar un plan de seguimiento y control que permita determinar y subsanar estas debilidades e incidan en mayor grado en una buena administración del abastecimiento de productos y con ello se logren mejores resultados, así como la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones Generales

De acuerdo a los resultados obtenidos para el cumplimiento de los objetivos establecidos en esta investigación, se aplicó un cuestionario a los funcionarios que laboran en la Coordinación de Logística de Mercal Táchira, el cual se analizó detalladamente, permitiendo concluir en base a los planteamientos lo siguiente:

- ✓ En relación al proceso de abastecimiento de Mercal Táchira, es de gran importancia para el Estado, debido a que comprende la planificación del abastecimiento semanal de productos subsidiados y no subsidiados de la Red Social y Comercial. No obstante, se evidencia debilidades de control interno debido a que no existen normativas que regulen la cantidad mínima de productos deteriorados y no se efectúa una buena administración del abastecimiento, trayendo como consecuencia excesos y escasez en determinados productos y no se alcancen los objetivos planificados.
- ✓ Respecto a las áreas críticas del proceso abastecimiento, se determinaron carencias en la aplicación y supervisión de un sistema de control interno y desconocimiento de las normas y procedimientos establecidos por la empresa, ocasionando que las solicitudes no se realicen por escrito, no se verifique la mercancía solicitada con la recibida y desorganización por parte de la Sede Central en el envío de productos, ocasionando desabastecimiento de alimentos e insumos de primera necesidad, afectando la seguridad alimentaria y al consumidor final.
- ✓ Analizando el nivel de gestión del proceso de abastecimiento desde una perspectiva económica, se concluye que el sistema de abastecimiento presenta numerosas deficiencias que dificultan el normal desarrollo de las

actividades de planificación, programación, coordinación, dirección y control del inventario y ocasionan que la Jefatura Estadal Táchira no efectúe una gestión de abastecimiento acorde a los principios de economía, eficiencia y eficacia debido al descontrol del abastecimiento en el envío de productos y estimación de la demanda.

- ✓ Es evidente que la Jefatura Estadal de Mercal Táchira no posee mecanismos de control interno, puesto que las directrices sobre almacenamiento y distribución no están acordes a los planes, objetivos y metas de la empresa, no se realizan cursos de capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones y es notorio la desmotivación del personal para la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Sintetizando lo expuesto, se puede concluir que los procedimientos aplicados por las autoridades responsables y por el personal supervisor de la Jefatura Estadal Táchira, en el área sujeta a examen referente a la solicitud, recepción, almacenamiento y distribución de productos, planes, objetivos y metas e incentivos y capacitación al talento humano; no se ajustan a las leyes y normas (legales y sublegales) que rigen la materia, motivado a la ausencia de efectivos mecanismos de planificación, programación, coordinación, dirección, seguimiento y control que permitan salvaguardar los recursos, garantizar que los registros proporcionen información exacta y veraz, promoviendo en un alto grado la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de las operaciones, el apego a las políticas de la empresa y el cumplimiento de las metas y objetivos programados y su impacto social.

## Recomendaciones Generales

En relación a los resultados obtenidos en esta investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

- ✓ Implementar de manera eficaz el sistema de control interno representado por la normativa legal y sublegal donde adecúen todos y cada uno de los procedimientos establecidos por la organización para el cumplimiento de su misión. Así como, programar y distribuir diariamente la entrega de productos, evitando así, concentrarlos en los días próximos al fin de semana y crear el desabastecimiento de los mismos con el fin de contribuir de esta manera a mejorar la administración del abastecimiento.
- ✓ Promover entre el personal la importancia de los procedimientos establecidos en los manuales de normas y procedimientos administrativos y operativos de la corporación y velar por su efectiva aplicación con el fin de fortalecer el sistema de control interno y que las solicitudes de productos se adecúe a su capacidad de almacenamiento y distribución, para evitar que se produzcan errores que generen incumplimiento en los despachos, desabastecimiento de alimentos y como consecuencia que se afecte la seguridad alimentaria de la población y se alcance en menor grado los objetivos e impacto social establecido por la organización.
- ✓ Exhortar a los proveedores a realizar entregas oportunas de los productos, asimismo, efectuar un nuevo diagnóstico para determinar la demanda actual de productos y aplicar el método de máximos y mínimos de inventarios, con el fin de suministrar una cantidad y variedad de productos que permita cumplir con la demanda y evitar que se produzca desabastecimiento de alimentos e insumos de primera necesidad y/o costos por almacenaje innecesario que afecte la seguridad alimentaria y

como resultado se alcancen los objetivos y el impacto social establecido y se resguarden los recursos del patrimonio público.

- ✓ Difundir entre el personal las directrices, planes, objetivos y metas de la organización con el fin de coordinar que todas las acciones del personal estén dirigidas a una administración del abastecimiento de forma eficiente, eficaz y económica, al fortalecimiento del sistema de control interno y con ello la salvaguarda física de los recursos físicos y financieros de la empresa. Igualmente, aplicar un programa de capacitación e incentivos que promueva en el personal el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa y la motivación al logro con el fin de mejorar su rendimiento y se alcancen los objetivos.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Área Crítica o Débil:** Es el área que presenta deficiencias de control interno contable, financiero u operacional. En un área crítica todas las operaciones o actividades que allí se realizan, son posibles hallazgos de auditoría operacional es decir, estarán afectadas negativamente en su eficacia, economía y eficiencia.

**Auditoría de Gestión:** Es el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una empresa, programa o actividad planificadas con anterioridad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones corrientes y mejorar su rendimiento.

**Capacitación:** Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.

**Control:** Actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas.

**Control Interno:** Métodos y medidas adoptadas para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia y la calidad de las operaciones, entre otros.

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

**Eficacia:** Cumplimiento de programas, objetivos y metas en cantidad y calidad requerida.

**Eficiencia:** Aprovechamiento máximo de los recursos y de la capacidad instalada, con un mínimo de desperdicio para generar los productos con la calidad requerida.

**Entradas:** Representan la fase inicial de cada proceso. Describe la cantidad de requerimientos o solicitudes de productos y/o servicios que hacen los usuarios o clientes internos o externos a la unidad de análisis bajo estudio.

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

**Gestión:** Actividades, tareas y acciones dirigidas a la producción de bienes o servicios para satisfacer propósito, metas u objetivos previamente determinados.

**Indicador:** Referencia numérica generada a partir de una variable, que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis.

**Insumo:** Representa el conjunto de recursos de los que dispone o necesita disponer la unidad de análisis para el proceso de transformación adecuado, que permita obtener los resultados deseados y satisfacer los requerimientos de los clientes y usuarios, tanto internos como externos.

**Impacto:** Constituye el nivel de repercusión final a largo plazo de los servicios que presta o bienes que produce la organización en el entorno social en el que se desenvuelve.

**Manuales:** Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo.

**Metas:** Resumen cualitativo, cuantitativo, específico y cronológico de las acciones y actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

**Objetivos:** Planteamientos conceptuales y formales de lo que se quiere o espera alcanzar alguna vez, que permiten guiar y evaluar la ejecución de los planes, programas, proyectos o actividad de una organización.

**Organismo:** se refiere a una entidad o institución formada por diversas agencias, departamentos u oficinas que trabajan de forma conjunta por alcanzar unas metas determinadas.

**Papeles de Trabajo:** Conjunto de piezas documentales o electrónicas, procesador de datos, hojas electrónicas, o elaborados en alguna otra aplicación informática, en los cuales está consignada la evidencia recopilada por el auditor y los resultados de las pruebas realizadas.

**Políticas Públicas:** Las decisiones gubernamentales que afectan el negocio de la unidad objeto de análisis.

**Proceso:** Representa las actividades, tareas y esfuerzos (o conjunto de ellos) que son realizados por una organización o unidad de análisis en el proceso de transformación de insumos para la obtención de los productos o servicios deseados y satisfacer las expectativas y requerimientos de los usuarios o clientes.

**Proceso de auditoría operacional:** Todo trabajo de auditoría, cualquiera que sea su objetivo se divide en tres grandes partes a saber: estudio y planificación; ejecución del examen; e informe.

**Producto:** Es el resultado del proceso de transformación y está representado por los bienes y servicios generados de la conversión y modificación de los insumos o recursos disponibles.

**Recomendación:** Sugerencias presentadas por el Auditor para corregir o mejorar la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en el hallazgo. Las recomendaciones estarán orientadas a evitar que la causa del hallazgo se repita en el futuro y a rescatar los efectos cuando estos sean recuperables.

**Riesgos:** Todos aquellos elementos o circunstancias que podrían impedir que el ente u organismo alcanzara sus objetivos, y considerando el entorno cada vez más competitivo, dinámico y cambiante en que se desenvuelve.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Estrategias de manejo en la gestión operativa de la Jefatura Estadal Táchira de Mercado de Alimentos, C.A. (Mercal, C.A.)**

##### **Presentación de la Propuesta**

La estrategia como tal, consiste en el esfuerzo competitivo y el enfoque del negocio con el cual está destinado a satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar los objetivos de la organización. Se puede decir entonces, que las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos; son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

No obstante, estas estrategias planificadas por la organización casi nunca llegan a implementarse operativamente porque las mismas no se comunican a todo el personal, no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar, no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa, no se identifican indicadores para el control de la gestión, no se definen los factores claves del éxito y no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

En tal sentido y en base a los hallazgos encontrados en la investigación realizada en el presente estudio, los mismos; han conducido como alternativa diseñar estrategias que permitan llevar un control y seguimiento de los procesos medulares de la Coordinación de Logística y un plan de acción para el fortalecimiento de planificación, capacitación y motivación del personal de esta unidad.

## **Justificación**

La propuesta representa una alternativa de solución por cuanto va a mejorar la gestión operativa de la Jefatura Estadal Táchira y permita garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones que realiza la Coordinación de Logística, debido a que se evidenció que no existe normativa para el control de productos deteriorados, no se efectúa una buena administración del abastecimiento por el exceso y escases en determinados productos, descontrol en el envío de productos y estimación de la demanda generando costos adicionales a la empresa, además la falta de capacitación y motivación del personal para la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Tal situación conlleva a presentar esta propuesta de investigación mediante la cual se establezcan estrategias que permita a la Coordinación de Logística efectuar un control y seguimiento continuo de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en esa unidad, y a su vez, un plan de acción para el fortalecimiento de planificación, capacitación y motivación del personal de la mencionada Coordinación.

Cabe destacar que los datos utilizados en el presente estudio fueron tomados directamente de la Coordinación de Logística de Mercal Táchira, con el fin de conocer las insuficiencias de la unidad. Asimismo, estos aspectos fueron la base para la elaboración del formato que se adecuó a las actividades que en esa Coordinación se realizan.

En virtud de lo anteriormente planteado, la aplicación de la propuesta tendrá un aporte operativo en el mejoramiento de los controles internos y de esta manera permitirá cumplir con las metas y objetivos planteados; razón por la cual se propone estrategias de manejo en la gestión operativa de la Jefatura Estadal Táchira, a los fines de que les permita conocer el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión. Además, es una herramienta que le

permitirá gestionar adecuadamente ante cada una de las situaciones que se le pueden presentar en el desempeño de su labor, mejorando la gestión con el propósito de realizar aportes en pro del constante mejoramiento de la Jefatura Estadal y susceptible de actualizar y mejorar.

El fin principal de estas estrategias es el logro del objetivo número cuatro de esta investigación el cual pretende sugerir mecanismos de control que permitan garantizar de manera óptima la gestión operativa de Mercados de Alimentos, C.A.

### **Fundamentación**

La propuesta se fundamentó en los aportes obtenidos y recopilados a través de la observación directa de los formatos utilizados para el control del abastecimiento y de las necesidades detectadas en los hallazgos encontrados en la fase investigativa.

Por otro lado, la propuesta tuvo como soporte legal la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal como referencia al control interno a fin de lograr una gestión eficiente en materia de abastecimiento. De igual manera, en las características básicas de un sistema de control, como lo son:

- ✓ Debe ser claro, sencillo y ágil.
- ✓ Flexible y adaptable.
- ✓ Económico y eficaz.
- ✓ Objetivo y realista.
- ✓ Adecuado y apropiado.
- ✓ Continuo

## **Objetivo General**

Generar un instrumento de control y seguimiento para las actividades de abastecimiento, así como un plan de acción para el fortalecimiento de planificación, capacitación y motivación del personal de la Coordinación de Logística.

## **Objetivos Específicos**

1. Elaborar un instrumento de control y seguimiento que permita optimizar la efectividad de las operaciones de la Coordinación de Logística.
2. Plantear un plan de acción que contribuya al fortalecimiento de planificación, capacitación y motivación del personal de la Coordinación de Logística.

## **Estructura de la Propuesta**

La estructura de la propuesta comprende un instrumento de control y seguimiento y un plan de acción en pro de optimizar la gestión de la Coordinación de Logística de la Jefatura Estadal de Mercal Táchira.

### **➤ Instrumento de Control y Seguimiento**

El control y seguimiento para la Jefatura Estadal es importante, debido a que le permite controlar de manera progresiva o regresiva las actividades que realiza el personal de la Coordinación de Logística, y a su vez detectar desviaciones y plantear acciones correctivas a tiempo. Igualmente, podrá evaluarse mediante los siguientes indicadores de eficiencia y eficacia generados a partir de los requerimientos existentes en la Coordinación de logística encontrados durante la fase investigativa.

#### **✓ *Suministro de insumos solicitados***

Eficiencia en el suministro de insumos solicitados

$$\frac{\text{Total de Tm. de productos no solicitados}}{\text{Total de Tm. de productos recibidos}}$$

Rango:

$\geq 0,00$  o  $\leq 0,010$  se considera gestión muy eficiente

$\geq 0,11$  o  $\leq 0,20$  se considera gestión eficiente

$\geq 0,20$  se considera gestión ineficiente

✓ **Uso del tiempo**

Eficiencia en el tiempo de arribo de productos

$$\frac{\text{Nº de días utilizados para el arribo de productos}}{\text{Nº de días programados para el arribo de productos}}$$

Rango:

Mayor a 1 se considera gestión ineficiente

= 1 se considera gestión eficiente

Menor a 1 se considera gestión muy eficiente

✓ **Suministro de insumos asignados**

Eficacia en el suministro de insumos asignados

$$\frac{\text{Total de Tm.de productos recibidos}}{\text{Total de Tm.de productos asignados}}$$

Rango:

$\geq 0,90$  o  $\leq 1$  se considera gestión eficaz

$\geq 0,85$  o  $\leq 0,89$  se considera gestión regular

$\geq 0,75$  o  $\leq 0,84$  se considera gestión poco eficaz

$\leq 0,74$  se considera gestión ineficaz

Cuadro N° 10:

**Instrumento de Control y Seguimiento**

<b>REGISTRO DE CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>					Fecha: _____
<b>COORDINACIÓN DE LOGÍSTICA</b>					Meta Mensual: _____
<b>ASPECTOS A VALORAR</b>					
Nº	CONCEPTO	SI	NO	OBSERVACIONES	ACCIÓN CORRECTIVA
1	Cantidad (Tn) de productos recibidos				
2	Cantidad (Tn) de productos no solicitados				
3	Cantidad (Tn) de productos despachados				
4	Se realizaron solicitudes de mercancía por escrito. Cantidad				
5	Las solicitudes indican producto, toneladas, establecimiento, bs.				
6	Los Centros de Acopio reportaron las recepciones y transferencias de productos a tiempo				
7	Consolidado de reportes de recepciones y transferencias elaborado y enviado				
8	Las transferencias se encuentran aprobadas				
9	Se realizó devolución de mercancía no planificada				
10	Se reportaron productos próximos a vencer				
11	Reportaron productos deteriorados. Cantidad				
12	Se superó la capacidad de almacenamiento de los Centros de Acopio				
13	Se recibieron gandolas de productos según la planificación				
14	Se recibió el cronograma de operativos				
15	Se cumplió con el cronograma de operativos del mes. Cantidad				

Fuente: Datos de la Investigación 2016

Continúa (...)

Continuación (...)

Cuadro N° 10:

### Instrumento de Control y Seguimiento

16	Consolidado de despachos de productos elaborado y enviado			
17	Se recibió la planificación de transporte			
18	Se requirió contratar flete. Cantidad			
19	Se recibió los inventarios de los Centros de Acopio			
20	Consolidado de inventarios elaborado			

#### MEDIDAS DE VALORACIÓN:

##### Eficiencia en el suministro de insumos solicitados

$$\frac{\text{Total de Tm. de productos no solicitados}}{\text{Total de Tm. de productos recibidos}}$$

Rango:

- ≥ 0,00 o ≤ 0,010 se considera gestión muy eficiente
- ≥ 0,11 o ≤ 0,20 se considera gestión eficiente
- ≥ 0,20 se considera gestión ineficiente

##### Eficiencia en el tiempo de arribo de productos

$$\frac{\text{Nº de días utilizados para el arribo de productos}}{\text{Nº de días programados para el arribo de productos}}$$

Rango:

- Mayor a 1 se considera gestión ineficiente
- = 1 se considera gestión eficiente
- Menor a 1 se considera gestión muy eficiente

##### Eficacia en el suministro de insumos asignados

$$\frac{\text{Total de Tm. de productos recibidos}}{\text{Total de Tm. de productos asignados}}$$

Rango:

- ≥ 0,90 o ≤ 1 se considera gestión eficaz
- ≥ 0,85 o ≤ 0,89 se considera gestión regular
- ≥ 0,75 o ≤ 0,84 se considera gestión poco eficaz
- ≤ 0,74 se considera gestión ineficaz

#### RESULTADOS DE LA VALORACIÓN

Eficiencia			Eficacia										
Ineficiente	<input type="checkbox"/>	Eficiente	<input type="checkbox"/>	Muy Eficiente	<input type="checkbox"/>	Eficaz	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Poco Eficaz	<input type="checkbox"/>	Ineficaz	<input type="checkbox"/>

Fuente: Datos de la Investigación 2016

- Plan de Acción que contribuya al fortalecimiento de planificación, capacitación y motivación del personal de la Coordinación de Logística.

Cuadro N° 11:

PLAN DE ACCIÓN				
CONTENIDO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
* Carencia de Normas y políticas de control interno y productos deteriorados. * Fortalecer la función del abastecimiento.	Talleres de formación, mesas de trabajo en equipo, instructivos con información y debates grupales.	* Realizar talleres de inducción de los manuales internos.	Humanos: Ponentes profesionales, personal de la Jefatura Estadal. Materiales: Material fotocopiado, papelería, leyes, normas, video beam, laptop y textos en relación a la materia.	Dos días 8 horas c/u
		* Dar a conocer los formatos e importancia de su utilización para el control de la mercancía.		
		* Realizar debate para mejorar el plan de trabajo de acuerdo a las metas y objetivos de la empresa.		
		* Intercambio de experiencias para mejorar formatos de control de mercancía.		
		* Realizar debates para criterios sobre el manejo de los manuales internos.		
		* Lluvia de ideas para realizar control y seguimiento a la Gerencia y proveedores.		

Fuente: Datos de la Investigación 2016

Continúa (...)

Continuación (...)

Cuadro N° 11:

PLAN DE ACCIÓN				
* Compromiso organizacional	Talleres de formación, crear sentido de pertenencia, debates y dinámicas grupales.	* Realizar talleres de responsabilidad y daño patrimonial.	Humanos: Ponentes profesionales, personal de la Jefatura Estadal. Materiales: Material fotocopiado,	8 horas
* Evaluación del desempeño		* Realizar talleres de capacitación y actualización al personal de acuerdo a las funciones de la Coordinación de Logística.		
Importancia de los valores laborales:		* Establecer parámetros para evaluar el desempeño laboral.	Material papelería, leyes, normas, video beam, laptop y textos en relación a la materia.	8 horas
* Eficiencia, eficacia		* Motivación al personal de la Coordinación de Logística para fortalecer los valores.		
* Cumplir con las metas y objetivos		* Discusión sobre la importancia de los valores.		
* Ética profesional		* Realizar talleres de ética y compromiso.		
* Compromiso				

Fuente: Datos de la Investigación 2016

## **Administración de la Propuesta**

La presente propuesta: “*Estrategias de manejo en la Gestión Operativa de la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A. (Mercal, C.A.)*” Debe ser llevada a cabo por el Coordinador de la unidad para dar cumplimiento a las siguientes actividades operativas: planificación, supervisión adecuada y buena administración de abastecimiento, así como suministrar información veraz y oportuna para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, está en la obligación de realizar el seguimiento respectivo con la finalidad de conocer su adaptación y aceptación para el alcance logro de la propuesta.

## **Factibilidad**

Las estrategias de manejo en la gestión operativa de la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A. (Mercal, C.A.), contribuirá a que las actividades para el abastecimiento de productos mejoren y exista la disponibilidad con información confiable, exacta y oportuna, favoreciendo a la gestión de Mercal Táchira. Su implementación es factible, ya que es suficiente al llevar a cabo una supervisión constante y aplicar el instrumento de control y seguimiento en las actividades que realiza el personal.

## **Recomendaciones para la implementación de la Propuesta**

Se sugiere la revisión y adaptación de acuerdo al conocimiento total de los procedimientos administrativos y operativos de la unidad. Las ventajas que podría ofrecer a nivel gerencial es que permitirá realizar una planeación adecuada al abastecimiento, mantener una supervisión y control constante de las actividades que realiza el personal a fin de efectuar comprobaciones en los conteos físicos del inventario. Del mismo modo, permite tomar en consideración:

- ✓ Inventarios de operación, que está ligada a los aspectos de transacción comercial.
- ✓ Inventarios de precaución, que involucra a los aspectos de reserva.
- ✓ Inventarios de especulación, ligada a la protección financiera.

De esta manera, la finalidad de reserva o de stocks de precaución debe estar destinada a enfrentar eventualidades. Existen básicamente dos tipos de imprevistos: el aumento de la demanda y el atraso no programado en el tiempo de entrega; y es obvio que el tamaño de reserva depende de muchos factores propios de la gestión y el suministro de la mercancía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENS Alvin A., ELDER Randal J., y BEASLY Mark S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. México. Editorial Pearson Educación.

BENAVIDES Myrian y RAMÍREZ Santiago. (2012). *Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión. Versión 2*. Bogotá.

BITORAJE Elayne N. (2011). Indicadores de Gestión: Herramienta Informativa de Control de la Gestión Pública. *Revista Venezolana de Gestión Pública N° 2*. Fecha de la consulta: 13 de abril de 2014.

CABREJOS José D. (2012). *Contribución al Mejoramiento de la Gestión Logística en el Almacén del Área de Mantenimiento de Maquinaria Pesada en la Empresa Cyomin Sac, Dpto. de Cajamarca*. Tesis de grado de maestría no publicada. Universidad Nacional del Callao, Perú.

Contraloría General de la República de Venezuela. Cuaderno de Auditoría N° 3. (1999). *Metodología para la auditoría de gestión*.

Contraloría General de la República de Venezuela. Cuaderno de Auditoría N° 4. (1999). *Metodología para la auditoría de gestión*.

DANIELS Jhon, RADEBAUGH Lee, y SULLIVAN Daniel (2004). *Negocios Internacionales*. México. Editorial Prentice Hall, INC.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.889 Extraordinario de fecha 31 de julio de 2008.

Decreto N° 2.539, 09-04-2003 (Mercados de Alimentos, C.A. - Mercal, C.A.). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.672 de fecha 15 de abril de 2003.

Decreto N° 5.112, 10-01-2007 (Comisión Presidencial «Misión Alimentación», para la Seguridad y Soberanía Agroalimentaria). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.603 de fecha 12 de enero de 2007.

FRANKLIN, Enrique B. (2007). *Auditoria Administrativa. Gestión Estratégica del cambio*. México. Editorial Pearson Educación.

FUENTES Endrina (2010). *Diseño de un Control de Inventario de Materia Prima Basado en los Principios de la Calidad Total para la Empresa La Marea Mar, C.A.* Tesis de grado en maestría. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana, Cumaná, Venezuela. [Documento en línea], fecha de consulta: 28 de marzo de 2015. Disponible en: <http://es.calameo.com/read/000776370bc6302ee416c>

HERNÁNDEZ Roberto S, FERNÁNDEZ Carlos C, BAPTISTA Pilar L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

HURTADO L., y TORO G., (1998). *Paradigmas y métodos de investigación y métodos de cambio*. Clemente Editores.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.154 Extraordinario de fecha 19 de noviembre de 2014.

Ley Orgánica de la Administración Pública, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.890 Extraordinario de fecha 31 de julio de 2008.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 Extraordinario de fecha 23 de octubre de 2010.

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 2.818 Extraordinario de fecha 01 de julio de 1981.

LÓPEZ, María L. (2010). *La Auditoria Administrativa para evaluar en nivel de eficiencia de una empresa administradora de condominios “El caso de la Empresa Asesoría Plaza Guasave, S.A de CV”* México; p.23. [Libro en línea], fecha de consulta 06 de Abril de 2015. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2010e/804/>

Mercados de Alimentos, C.A. (2012). *Estructura Mercal Gerencia de Logística*, aprobado por la Junta Directiva en Sesión Ordinaria N° 301, Resolución N° 03 de fecha 18 de octubre de 2013.

Mercados de Alimentos, C.A. (2012). *Estructura Mercal Sede Central*, aprobado por la Junta Directiva en Sesión Ordinaria N° 256, Resolución N° 01 de fecha 24 de octubre de 2012.

Mercados de Alimentos, C.A. (2008). *Guía de Usuario para la Planificación, Transferencia y Recepción de Productos*, aprobado por la Junta Directiva en Sesión Ordinaria N° 103, Resolución N° 04 de fecha 07 de abril de 2008.

Mercados de Alimentos, C.A. (2008). *Manual de Normas y Procedimientos de Abastecimiento*, aprobado por la Junta Directiva en Sesión Ordinaria N° 103, Resolución N° 01 de fecha 07 de abril de 2008.

Mercados de Alimentos, C.A. (2008). *Manual de Normas y Procedimientos para Mercados Tipo I, II y Supermercados de Administración Directa*, aprobado

por la Junta Directiva en Sesión Ordinaria N° 123, Resolución N° 01 de fecha 07 de noviembre de 2008.

Normas Generales de Auditoria de Estado, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.172 de fecha 22 de mayo de 2013.

Normas Generales de Control Interno, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.229 de fecha 17 de junio de 1997.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO. (1999). *Implicaciones de las políticas Económicas en la Seguridad Alimentaria. Materiales de Capacitación para la Planificación Agrícolas N° 40*. Roma. [Documento en línea], fecha de consulta 06 de Abril de 2015. Disponible en: <http://www.fao.org/DOCREP/004/W3736S/W3736S00.HTM>.

PINO Daniela. (2010). *Impacto de los Parámetros de Planificación en los Niveles de Inventarios en Avon Cosmetics de Venezuela*. Tesis de grado no publicada. Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.

PINTO Roberto. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.008 de fecha 03 de septiembre de 2008.

RODRÍGUEZ Luis G. (2011). *Elaboración de un Sistema de Gestión de Indicadores para Contribuir a Mejorar la Productividad y Calidad en los Servicios de Mantenimiento Mayor de las Unidades de Generación en la Electricidad de Caracas*. Tesis de grado de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

RUIZ, Carlos. (1998). *Instrumento de investigación. Procedimiento para su diseño y validación*. Venezuela. Ediciones CIDEG, C.A.

SABINO, Carlos. (2002). *Metodología de la Investigación*. Caracas, Editorial Episteme, C.A.

TAMAYO, M. T. (2000). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial Limusa – Willey.

VENEZUELA. MERCADOS DE ALIMENTOS, C.A. (Mercal, C.A.) *Manual Descriptivo de cargos*. Fecha de consulta: 13 de abril de 2016. Disponible en: [http://www.mercal.gob.ve/200.44.56.68/rrhh/index.php?cod=manl&val=publicaciones\\*index](http://www.mercal.gob.ve/200.44.56.68/rrhh/index.php?cod=manl&val=publicaciones*index)

VILCHES, Ricardo. (2000). Apuntes del estudiante de auditoría. [Trabajo en línea], fecha de Consulta: 17 de Junio del 2016. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Disponible en: [www.ecobachillerato.com/temasecem/auditoria.pdf](http://www.ecobachillerato.com/temasecem/auditoria.pdf).

WAINSTEIN Mario. (2001). *Auditoria Operativa*. Seminario de Integración y Aplicación. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

# ANEXOS

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CUESTIONARIO**

**PRESENTACIÓN:**

El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información en los procesos llevados a cabo en la Coordinación de Logística sobre el proceso de abastecimiento en la Jefatura Estadal Táchira de Mercados de Alimentos, C.A. (Mercal, C.A.)

Se agradece la mayor colaboración que puedan prestar a la presente, respondiendo a las interrogantes planteadas de forma objetiva, sincera y precisa; de esta manera contribuirá al éxito de esta investigación, la información suministrada por usted será tratada de forma anónima, confidencial y de uso exclusivo para los fines de la investigación.

Gracias por su colaboración.

## ESPECIALIDAD EN AUDITORIA INTEGRAL

### GESTIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO EN LA JEFATURA ESTADAL TÁCHIRA DE MERCADOS DE ALIMENTOS, C.A

#### CUESTIONARIO APLICADO A LA COORDINACIÓN DE LOGÍSTICA DE MERCAL TÁCHIRA

Nº	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	¿Conoce la normativa legal que rige el Sistema de Abastecimiento?		
2	¿Existen registros y controles de productos deteriorados?		
3	¿Existen normativas que regulen la cantidad máxima de productos deteriorados?		
4	¿Considera usted que el Centro de Acopio efectúa una buena Administración de Abastecimiento?		
5	¿Las solicitudes de productos se hacen por escrito y en el formato establecido?		
6	¿Realizan solicitudes de productos semanalmente?		
7	¿Las solicitudes poseen firma y sello en señal de conformidad?		
8	¿La Sede Central de Mercal cumple con las solicitudes de productos requeridos semanalmente?		
9	¿Las recepciones de productos se reportan al representante logístico de la Jefatura?		
10	¿Verifica usted si la mercancía que solicitó fue recibida?		
11	¿Conoce usted la capacidad de almacenamiento del Centro de Acopio?		
12	¿Los productos son agrupados según las normas y buenas prácticas de almacenamiento?		
13	¿Conoce usted la capacidad de distribución mensual del Centro de Acopio?		
14	¿Están registradas y controladas las salidas de productos por Ventas?		
15	¿Se recepcionan productos que no han sido solicitados?		
16	¿Se llevan estadísticas sobre la cantidad de productos almacenados?		
17	¿La Sede Central envía productos que superan su capacidad de almacenamiento?		
18	¿Los productos son recibidos en el Centro de Acopio dentro del plazo de tiempo establecido?		
19	¿El retardo en la descarga de productos le genera a Mercal costos adicionales?		
20	¿Los productos asignados al Estado cubren la demanda de la población?		
21	¿Conoce usted los planes, objetivos y metas de almacenamiento y distribución?		
22	¿Las directrices sobre almacenamiento y distribución son acordes a la consecución de los planes, objetivos y metas?		
23	¿Se ha capacitado al personal para mejorar su desempeño?		
24	¿Se motiva al personal para alcanzar los objetivos y metas de la empresa?		
25	¿El desempeño del personal contribuye a la consecución de objetivos y metas?		

**ANEXO B**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

## **ANEXO C**

### **CUADRO DE CONFIABILIDAD**

**Kunder-Richardson (Kr20)**

	OBJETIVO 1				OBJETIVO 2									OBJETIVO 3						OBJETIVO 4							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	X	(x-x) <sup>2</sup>
1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	19	21,16
2	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	14	0,16
3	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	18	12,96
4	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	10	19,36
5	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	11	11,56
E p	5	4	2	2	0	4	0	0	5	2	5	5	4	5	3	3	5	0	5	0	5	2	0	1	5	72	65,20
p	1,00	0,80	0,40	0,40	0,00	0,80	0,00	0,00	1,00	0,40	1,00	1,00	0,80	1,00	0,60	0,60	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,40	0,00	0,20	1,00		
q	0,00	0,20	0,60	0,60	1,00	0,20	1,00	1,00	0,00	0,60	0,00	0,00	0,20	0,00	0,40	0,40	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,60	1,00	0,80	0,00		
p x q	0,00	0,16	0,24	0,24	0,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,24	0,00	0,00	0,16	0,00	0,24	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,24	0,00	0,16	0,00	E p x q	2,08