



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
CON MENCIÓN EN FINANZAS**

TESIS

**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA EMPRESA
COMERCIAL ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. UBICADA EN EL
DISTRITO DE COMAS, AÑO 2015**

**PRESENTADO POR
ORTÍZ DÍAZ, JOVITA MARIBEL
ZAPATA HUANCA, ROSARIO LEONOR**

**ASESOR
VALDIVIESO CORNETERO, CÉSAR AUGUSTO**

Los Olivos, 2018



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
CON MENCIÓN EN FINANZAS**

**EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN
LOGÍSTICA DE LA EMPRESA COMERCIAL
ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. UBICADA EN
EL DISTRITO DE COMAS, AÑO 2015**

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTADO POR

ORTÍZ DÍAZ, JOVITA MARIBEL

ZAPATA HUANCA, ROSARIO LEONOR

ASESOR

VALDIVIESO CORNETERO, CÉSAR AUGUSTO

LIMA – PERÚ

2018

.....
PRESIDENTE
Mg. José Magallanes Bautista

.....
SECRETARIO
Mg. María del Carmen Arenas Alfaro

.....
VOCAL
Mg. Iván Iraola Real

.....
ASESOR
Mg. César A. Valdivieso Cornetero

DEDICATORIA:

A Dios, por hacernos únicas e irrepetibles.

A Nuestras familias, por ser fuente de inspiración y
modelo de lucha constante.

AGRADECIMIENTOS

- A nuestra Alma Mater por brindarnos los servicios de biblioteca y ambientes de estudio para la realización de esta investigación.
- A nuestros docentes por ser nuestros mentores dentro y fuera de las aulas.
- A nuestro asesor, Mg. César Valdivieso C., por compartir sus conocimientos.
- Al Gerente de la empresa que nos ha abierto las puertas de su organización y brindado la información solicitada para esta investigación.
- A nuestros parientes que han contribuido con su consejo o sugerencia.
- A nuestros amigos que nos han ayudado a conseguir material bibliográfico.
- A nuestros futuros colegas que nos han orientado en el tema.
- A las distintas casas de estudio que hemos visitado.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general, explicar por qué es importante el control interno en la gestión logística de la empresa comercial ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. ubicada en el distrito de Comas, año 2015, para esta investigación se han empleado las variables: control interno y gestión logística.

El enfoque de la investigación fue mixta: cualitativa y cuantitativa de tipo descriptivo, cuya información fue recogida en un periodo específico, para ello se aplicó las siguientes técnicas: encuestas, entrevistas aplicados al Gerente General y al personal, además se realizó observaciones de campo acerca del Control Interno y Gestión Logística, estos últimos constituyen las variables definidas para este estudio, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. La muestra censal consideró a todos los trabajadores de la empresa.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: El control interno es necesario e importante para la adecuada gestión logística en lo que respecta al proceso de adquisición, almacenamiento y distribución de mercaderías en la empresa ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C.

Palabras claves: Microempresa, Control Interno, Gestión Logística.

ABSTRACT

The general objective of this research was to explain why internal control is important in the logistics management of the commercial company ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. located in the district of Comas, 2015, for this research the variables have been used: internal control and logistics management.

The focus of the research was mixed: qualitative and quantitative of descriptive type whose information was collected in a specific period, for which the following techniques were applied: surveys, interviews applied to the General Manager and staff, and field observations were made about of internal Control and Logistics Management, the latter constitute the variables defined for this study, whose results are presented graphically and textually. The census sample considered all the workers of the company.

The research concludes that there is significant evidence to affirm that: Internal control is necessary and important for the proper logistic management in regard to the process of acquisition, storage and distribution of merchandise in the company ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C.

Keywords: Micro company, Internal Control, Logistics Management.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
CONTENIDO.....	v
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1 Problema general.....	5
1.2.2 Problemas específicos.....	6
1.3. OBJETIVOS DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1 General.....	6
1.3.2 Específico.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	7
1.4.1 Justificación.....	7
1.4.2 Importancia.....	7
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	8
1.5.1 Alcances.....	8
1.5.2 Limitaciones.....	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES.....	10
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	10
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	10
2.2. BASES TEÓRICAS.....	12
2.2.1 Del control interno.....	12
2.2.2 De la logística.....	23
2.2.3 De las compras.....	27
2.2.4 Del almacén.....	33
2.2.5 De la distribución.....	37
2.3. DEFINICION DE TERMINOS.....	40

CAPITULO III: VARIABLES	44
3.1. VARIABLES	45
3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	45
CAPITULO IV: METODOLOGÍA	46
4.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	49
4.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
5.1. RESULTADOS	52
5.2. DISCUSIÓN	60
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
6.1. CONCLUSIONES	66
6.2. RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	45
Tabla 2: Categorías para las respuestas	49
Tabla 3: Factores internos del FODA	80
Tabla 4: Factores externos del FODA	80
Tabla 5: Respuesta del Cuestionario N° 1	83
Tabla 6: Respuesta del cuestionario N° 2	84
Tabla 7: Variable 1: Control interno	85
Tabla 8: Variable 2: Gestión Logística	86
Tabla 9: Guía de entrevista a la Gerencia	87
Tabla 10: Guía de entrevista al personal de Almacén	88
Tabla 11: Guía de Entrevista al personal de ventas	90
Tabla 12: Cumplimiento del proceso de adquisición de mercaderías.	91
Tabla 13: Cumplimiento del proceso de almacenamiento	92
Tabla 14: Cumplimiento del proceso de distribución y entrega-Provincias	92
Tabla 15: Cumplimiento del proceso de distribución y entrega-Local	93
Tabla 16: Observación directa-Almacén	94
Tabla 17: Observación directa-Administración documentos	95
Tabla 18: Observación directa-Verificación de registros	95
Tabla 19: Observación directa -Almacén	96
Tabla 20: Observación directa- Ventas	97

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Flujograma de Adquisición de mercaderías	52
Figura N° 2: Flujograma de Almacenamiento	53
Figura N° 3: Flujograma Distribución y Entrega.....	54
Figura N° 4: Respuestas promedio por categorías sobre el ambiente de Control ..	55
Figura N° 5: Respuestas promedio por categorías sobre la Evaluación de Riesgos	55
Figura N° 6: Respuestas promedio por categorías sobre las Actividades de Control	56
Figura N° 7: Respuestas promedio por categorías sobre la Información y Comunicación.....	57
Figura N° 8: Respuestas promedio por categorías sobre Supervisión y Seguimiento	57
Figura N° 9: Promedio por categorías sobre la Adquisición de Mercaderías.....	58
Figura N° 10: Promedio por categorías sobre el Almacenamiento	59
Figura N° 11: Promedio por categorías sobre la Distribución y Entrega.....	60
Figura N° 12: Organigrama de la empresa	79
Figura N° 13: Flujograma de procesos	98

INTRODUCCIÓN

Actualmente con el impacto de la globalización, los tratados de libre comercio (TLC) entre distintos países y el crecimiento económico de las economías emergentes ha tomado mayor relevancia el tema de la auditoría y el control interno dentro de las empresas, a fin de que puedan salvaguardar su patrimonio, obtener información que le permita mejorar sus procesos o evitar fraudes u errores que podrían poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Bajo este contexto resulta relevante analizar la gestión de las micro y pequeñas empresas a fin de identificar factores claves que sirven de soporte para su sostenibilidad y crecimiento; así mismo contribuyan al desarrollo de la economía peruana generando fuentes de trabajo y sobre todo para que sean cada vez más competitivas en el mercado, esto en la medida que en el Perú existen 3.5 millones de Mypes, los cuales representan el 45% de PBI, según señaló el Gerente, Luis terrones, de la Corporación Financiera de Desarrollo, COFIDE, (Diario Perú 21, jueves 11 de abril, 2013).

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que se ha identificado en la empresa comercial ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C.; así como los objetivos que se espera alcanzar.

En el Capítulo II, se refiere al marco teórico que sustenta la investigación.

En el Capítulo III, se define las variables y su operacionalización, con las cuales se desarrolla la investigación, así como los indicadores que se medirán.

En el Capítulo IV, se presenta la metodología de la investigación, el enfoque y tipo de investigación, así como las técnicas utilizadas.

En el Capítulo V, se presenta los resultados de la investigación y la discusión de los mismos, así como el estudio de caso.

En el Capítulo VI, se muestra las conclusiones y recomendaciones que se plantea para el caso específico que se ha tratado

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los casos más conocidos de fraude a nivel mundial en el campo financiero es el Caso Parmalat, ocurrido en Italia en el 2003, que se compara con el caso Enron ocurrido en Estados Unidos, en ambos casos hubo manipulación de la información financiera tal que no reflejaba la crisis en la que se encontraban dichas empresas. Después de ponerse en descubierto este caso (Parmalat) el gobierno de Italia aprobó una legislación, similar a la Ley de bancarrota en los EE.UU. y enfatizó la importancia de la auditoría en las empresas. (Diario BBC, 2013).

Si bien, los casos se refieren a grandes empresas transnacionales; esto no limita que los casos de fraude se puedan dar en todas las escalas y lo que se quiere resaltar es la importancia del control interno dentro de una organización que contemple el factor riesgo en sus operaciones de manera que pueda preverlos, no solo para evitar fraudes, sino también para salvaguardar su patrimonio, proteger a los inversionistas, a los clientes y a los ciudadanos en general. En la medida que estos actores relevantes se presentan en todo tipo de negocio, sin importar su escala, se establece que esta problemática se puede presentar también dentro de la micro y pequeña empresa, pues pueden ser más vulnerables, como se señala en el siguiente párrafo.

Una de las características más resaltantes de las Pymes y Mypes es la falta de formalización y organización administrativa, así como los manuales de procesos y procedimientos difundidos y aplicados por todo el personal que labora dentro de la organización para el adecuado desempeño.

Los conceptos señalados anteriormente y que son tomadas en cuenta en el concepto moderno de Control Interno, dan cuenta de la importancia de la presencia de este en todas las operaciones que se realiza dentro de una empresa pues de esta manera se podrá tener información que permita detectar errores, así como gestionar los riesgos que pudieran existir en la organización para finalmente aplicar las medidas correctivas necesarias; además de promover la eficiencia y eficacia en la empresa.

La unidad que será objeto de investigación es una microempresa del rubro comercial que tiene como actividad económica la compra y venta de artículos de cosmética y

perfumería. En ella se ha detectado problemas por falta de políticas claras que orienten una adecuada gestión logística, aspecto que se considera relevante por la naturaleza del negocio ya que gira en torno a él procesos fundamentales como:

- Compra de mercaderías,
- almacenamiento,
- distribución y venta de mercaderías,
- servicio post venta, etc. Los cuales van a determinar el éxito o el fracaso de un negocio.

Según lo señalado por el Gerente, la empresa no cuenta con manuales de procesos, de procedimientos, ni de funciones. Por otra parte, no se realiza toma de inventarios de las mercaderías que llegan o salen del almacén, el personal que trabaja en esta área no recibe capacitaciones sobre el adecuado desempeño de sus funciones; sin embargo, cuentan con la confianza del Gerente en la información que proporcionan puesto que tienen vinculación familiar o se trata de personal que viene trabajando en la empresa desde hace muchos años.

Sobre lo mencionado anteriormente, es muy común encontrar este tipo de carencias en una MYPE; sin embargo, considerando que las existencias son un factor relevante en una empresa comercial realizamos esta investigación para brindar herramientas que puedan evitar o disminuir esos riesgos y optimizar los recursos y el desempeño de esta microempresa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Por qué es importante el control interno en la Gestión Logística de la empresa comercial ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. ubicada en el distrito de Comas, año 2015?

1.2.2 Problemas específicos

PE1 ¿Cómo opera el control interno en las actividades relevantes del proceso de adquisición de mercaderías de la empresa comercial ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. ubicada en el distrito de Comas, año 2015?

PE2 ¿Qué mecanismo de control interno se aplican en las actividades relevantes del proceso de almacenamiento de mercaderías de la empresa comercial ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. ubicada en el distrito de Comas, año 2015?

PE3 ¿Cuál es el aporte del control interno en la gestión de actividades relevantes en el proceso de distribución y entrega de mercaderías de la empresa comercial ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. ubicada en el distrito de Comas, año 2015?

1.3. OBJETIVOS DEL PROBLEMA

1.3.1 General

Explicar por qué es importante el Control Interno en la gestión logística de la empresa comercial ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. ubicada en el distrito de Comas, año 2015.

1.3.2 Específico

OE1 Describir cómo opera el control interno en las actividades relevantes del proceso de adquisición de mercaderías de la empresa comercial ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. ubicada en el distrito de Comas, año 2015.

OE2 Identificar los mecanismos del control interno en las actividades relevantes del proceso de almacenamiento de mercaderías de la empresa comercial ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. ubicada en el distrito de Comas, año 2015.

OE3 Conocer el aporte del control interno en las actividades relevantes del proceso de distribución y entrega de mercaderías de la empresa comercial

ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. ubicada en el distrito de Comas, año 2015.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1 Justificación

En nuestro país existe aún mucha informalidad en el sector empresarial y esto lleva a que exista dentro de ella, el desorden, y un alto nivel de riesgo a perder su patrimonio como consecuencia de fraudes o errores que no son advertidos a tiempo.

Las empresas familiares, generalmente empiezan como negocios pequeños y poco a poco van creciendo y haciéndose cada vez más compleja y difícil de administrar si no se tiene todo organizado. De ahí que esta investigación plantea la necesidad del control interno como parte de las actividades de toda organización sin importar su tamaño.

En la empresa ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C. se ha verificado que no se realiza actividades de control interno, por lo menos no de manera formal, así como esta organización hay muchas que desconocen su importancia o quizá no saben cómo implementarlo dentro de sus actividades.

1.4.2 Importancia

Dada la importancia de la logística respecto al manejo y administración de la cadena de abastecimientos, hoy, es vital contar con una buena gestión logística que asegure la competitividad de la empresa y la eficiencia en el entorno actual donde existe mucha competencia y necesidades de satisfacción al cliente.

El control interno busca justamente asegurar que todas las tareas de la empresa sean realizadas con mayor eficiencia y eficacia, asimismo, busca minimizar los riesgos a través de mecanismos de control que coadyuvan a las mejoras continuas en pro del cumplimiento de los objetivos.

En nuestra investigación se ha detectado algunas deficiencias en los procedimientos de los distintos procesos que se realizan, este hallazgo servirá para que la gerencia pueda aplicar medidas correctivas y mejoras en la administración de su organización implementando las políticas necesarias, así mismo servirá de guía para las organizaciones que realizan actividades similares.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.5.1 Alcances

La presente investigación ha sido elaborada para describir la problemática de la empresa comercial ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C.; sin embargo, podría servir de referencia para otras investigaciones sobre aspectos de control interno en la gestión logística en empresas comerciales de pequeña envergadura (MYPES) que tengan características similares. Cabe precisar que, con relación a este último aspecto sólo se abordó los procesos que se evidenciaron con mayores problemas, como los procesos de adquisición, almacenamiento y distribución y entrega de mercaderías, condición que puede diferir en otras empresas, no obstante, sea de similar envergadura e igual giro de negocio.

1.5.2 Limitaciones

Las limitaciones con las que hemos encontrado durante la investigación han sido de tipo:

1. Temporal: poca disponibilidad de tiempo de parte del gerente y el personal de la empresa en estudio para la aplicación de los instrumentos.
2. Metodológica: el tamaño de la muestra, al tratarse de una pequeña empresa es difícil hacer generalizaciones.
3. Accesibilidad: escasa bibliografía actual del tema en la Biblioteca de la Institución y dificultad para acceder a otras Instituciones; así como también el acceso a la información interna de la empresa.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1 Antecedentes internacionales

Salazar y Villamarín (2011) “Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa Sanbel Flowers Cia. Ltda. Ubicada en la Parroquia Aláquez del Cantón Latacunga., para el periodo económico 2011” esta investigación tiene como propuesta mejorar la gestión de los recursos que tiene la organización haciéndola más eficiente, por ello tiene por finalidad el diseño de un sistema de control interno, como una herramienta gerencial, que va a permitir la mejora de los procesos productivos para obtener productos de calidad. Esto lo han realizado a través del trabajo de campo utilizando técnicas de análisis e interpretación a las encuestas, entrevistas y cuestionarios al Gerente y a todo el personal para conocer la situación real de la empresa y en base a ello diseñar el sistema de control interno incidiendo en las debilidades y deficiencias que tiene la empresa en estudio. Se ha elaborado el manual de funciones y de procedimientos los cuales ayudan a la gerencia a evaluar el control interno de su empresa como parte de las mejoras a implementar.

Bohorquez y Puello (2013) “Diseño de un modelo de Gestión Logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Coralinas & Pisos S.A. Corpisos S.A. en el Municipio de Turbaco, Bolívar”. Tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión logística que le permita a la empresa mejorar su eficiencia organizacional, a través del análisis de los procesos logísticos internos como externos, entre ellos: producción, almacenamiento, transporte y atención al cliente, aportando sugerencias en cada uno de estos procesos para mejorarlos. Para el diseño del modelo logístico que plantean han considerado el modelo SCOR en cada uno de los procesos.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Arrieta (2012) en su tesis: “Propuesta De Mejora En Un Operador Logístico: Análisis, Evaluación Y Mejora De Los Flujos Logísticos De Su Centro De Distribución”, investigaron a cerca de los procesos de logística que se desea mejorar en una empresa tercerizadora de servicios a fin de que pueda brindar

mayor satisfacción a sus clientes ofreciendo valor agregado al tipo de servicio que brinda; de otro lado se busca maximizar beneficios reduciendo costo y tiempo en los distintos procesos.

Para lograr sus objetivos, primero han identificado las causas del problema dado por procesos ineficientes y luego a través de la aplicación de medidas como replantear procesos en el ingreso de las mercaderías al almacén, rediseño de flujos logísticos, mejora en las prácticas logísticas a través de la filosofía de trabajo de la 5'S, control en el inventario, entre otros que se ha considerado a fin de lograr la optimización de los recursos con que cuenta la entidad.

Finalmente, al ser aplicadas estas mejoras (se han propuesto siete mejoras) se consiguió una reducción del 45.53% de los costos, lo cual incrementa la rentabilidad de la empresa en estudio.

Hemeryth y Sánchez(2013) en su tesis: “Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los almacenes, para mejorar la Gestión de Inventarios de la Constructora A&A S.A.C. De la ciudad de Trujillo - 2013”, Se ha planteado como objetivo general de la investigación demostrar la mejora de la gestión de inventarios, para ello han recurrido al desarrollo de test, cuestionarios; con lo que se podido hacer un diagnóstico de la situación actual del control interno operativo en la empresa donde detectaron deficiencias; así mismo analizaron la gestión de los inventarios el cual arrojó como uno de los resultados que no realizaban a tiempo los inventarios y por ende no contaban con información actualizada del stock . Como parte de la solución se propuso capacitar al personal a cargo del almacén y la compra de equipos y maquinarias que reduzcan el tiempo de los procesos; se propuso un diseño de organigrama y la elaboración de funciones del personal de almacén.

Finalmente se propuso un sistema de control interno que permita demostrar una mejora en el área de almacén. Todo ello ha contribuido a la mejora de la gestión de inventarios.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 Del control interno.

a) Definición

Flores (2013) señala lo siguiente:

En el transcurso que la entidad va obteniendo posicionamiento en el mercado y la gran mayoría de sus actividades propias del negocio se convierten más difíciles, los encargados de gestionar la empresa necesitan implementar un procedimiento desde el enfoque contable el cual proporcione aquellos métodos correctos para implementar un control adecuado. En una empresa pequeña, el propietario tiene contacto personal con cada uno de las características y funciones que realiza cada departamento en la entidad; su propio mantenimiento que tienen los registros es más simple y el propietario puede ejercer un control personal sobre sus empleados y los activos de su negocio. Sin embargo, en una empresa más grande las cantidades en efectivo que se reciben y se desembolsan, y la compra, embarque y recepción de mercaderías y suministros son de mucho mayor volumen. Además, los empleados, los departamentos de producción, de servicios, sucursales, etc., son demasiado numerosos para que un individuo los supervise en forma efectiva. Por tanto, la autoridad supervisora debe delegarse y establecer procedimientos adecuados de control y verificación.

Ladino (2009) menciona que el término en mención viene a ser un procedimiento a nivel integral, aunque algunos tienen un enfoque ambiguo el cual dice que es innecesario y es un gasto más requerir de un control. Pero este mecanismo tiene como finalidad salvaguardar los activos de la organización para mitigar los riesgos, reducir costos y gastos para poder brindar a la directiva la información oportuna y se pueda tomar decisiones para proyectos futuros, los cuales tienen objetivos que están direccionados a lo enumerado a continuación:

- Que se cumpla las normas y funciones, así como lo que indica el MOF.

- Que se realice la correcta ejecución y gestión de los procesos operacionales.
- Obtener y brindar los correctos datos y reportes financieros y contables.
- Algunos conceptos referidos a lo mencionado anteriormente:
- Es aquel procedimiento, en otras palabras, no es el objetivo de la empresa sino es la herramienta que ayuda a conseguir la meta de la organización.
- Son mecanismos que todos los trabajadores deben ejecutarlo sin importar el orden jerárquico o el área en que se encuentre.
- No conforma una protección total de la funcionalidad de la institución por eso se realiza un seguimiento.
- Se realiza con la finalidad de minimizar los obstáculos que existieran en el camino para conseguir las metas trazadas en todos los procesos de la implementación.

Instituto de Auditores Internos de España (2013), una definición correcta que se podría dar al control sería el siguiente: son los procedimientos implementados con permiso de la gestión de la directiva o la junta para que pueda ser ejecutado por todos los trabajadores de la organización, cuyo objetivo es brindar una protección óptima de las funciones, actividades y operacionalización para que la empresa siga en marcha.

El concepto mencionado arroja características necesarias:

- Capacidad de brindar una protección correcta – más no la protección integral para los altos cargos de la institución.
- Ejecución de trabajadores – los procesos, procedimientos, técnicas, métodos son solo mecanismo para implementarse en la entidad y que lo realicen las personas de cada departamento para que se lleve a cabo.
- Procedimiento de actividades y trabajos constantes – no es el objetivo de la empresa sino es la herramienta que ayuda a conseguir la meta de la organización.
- Obtención de diferentes metas trazadas - todo lo referente a las actividades, data financiera y la ejecución de las obligaciones a realizarse.

- Adaptación a cada empresa – se puede personalizar el proceso, depende los objetivos personalizados que quiere llegar a obtener la organización.

Abolacio (2013), menciona que, desde un punto de vista de manera general el concepto referido anteriormente abarca un programa que incluye cada proceso, técnica y mecanismo para proteger todo bien mueble e inmueble, lograr el registro fidedigno en la contabilidad con su correcto análisis de los documentos contables.

Cabe recordar que dicho control no es determinante para garantizar que todas las metas propuestas por la institución se lleguen a concretar al 100% siempre habrá un porcentaje mínimo que no se logre cubrir.

Mantilla (2013) explica que, desde su punto de vista el control en sí no tiene mucha relevancia para la organización ya que solo se utiliza sus técnicas y procedimientos como un mecanismo para que la organización pueda llegar a cumplir su objetivo. (Los objetivos del negocio) y cuando aporta valor. Dicha valorización se enfoca desde dos dimensiones.

1.- El producto o servicio se tiene que producir con un valor extra para el comprador. Siendo más específico, desde la perspectiva del control, ayuda a conseguir las metas trazadas por la entidad. Partiendo de esta definición, el COSO es mucho más integral a otros procesos del control ya que su finalidad primordial es conseguir el propósito de la organización.

2.- Eficiencia y eficacia en las actividades; seguridad de los datos y reportes contables; y salvaguarda de activos.

El control interno es necesario para toda empresa pues de esta manera se puede verificar si realmente se están cumpliendo con las políticas establecidas por la Gerencia en una entidad para su buen funcionamiento así como, el cumplimiento de sus objetivos, si bien es cierto en las empresas pequeñas de alguna manera se puede tener un contacto directo con los empleados o ser parte de distintos procesos ; sin embargo, conforme la empresa va creciendo todo se

vuelve más complejo, pueden haber muchas situaciones en las que por falta de control se podría perjudicar la entidad.

b) Objetivos

García (2012), menciona lo siguiente.

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistemática:

Técnica (s)- Estrategia-Objetivo de control

Cuando se diseña un control su objetivo es que cada departamento pueda detectar a tiempo cualquier contingencia o riesgo que pueda afectar los procesos de la organización y al mismo tiempo no incurrir en costos adicionales.

Previamente al diseño se tiene que conversar con el representante o la junta directiva para que especifique los riesgos o problemas internos que pueden afectar a la entidad y así poder cumplir los objetivos necesarios por cada área.

Este procedimiento utiliza instrumentos, entre las cuales está las técnicas del control, que son mecanismos que ayudan a minimizar los riesgos, pues esto buscan prevenir, corregir y detener aquellos riesgos que podrían afectar las actividades en la entidad.

Para Acosta, Hernández, & Pedraza (2014) El objetivo fundamental de tener un control es que los profesionales encargados otorguen información financiera, económica, contable, mercantil (desde un enfoque global) actualizada de la situación real de la empresa a la gerencia para la toma de decisiones. Dependiendo de cuánto es el porcentaje de riesgo, la alta dirección deberá tener en cuenta en el plan anual, considerando que la auditoria se realizará por cada año.

Según Mantilla (2010) toda organización tiene como finalidad al culminar cada periodo tributario, obtener ciertos objetivos establecidos al inicio del año; dependiendo del rubro, actividades y políticas de cada empresa los objetivos varían y así como existen objetivos concretos también hay algunos que casi toda institución necesita realizar, ya sea para pedir un préstamo, financiamiento o por el simple hecho de reflejar a otras empresas y clientes la estabilidad financiera que brindan. Un claro ejemplo es tener reportes de los estados financieros correctos con los indicadores y ratios correctos y su respectivo análisis crítico; todo esto con las bases legales reguladoras vigentes.

Estupiñan (2015) menciona que estos controles abarcan el funcionamiento, métodos y procesos para proteger los activos con el fin de tener los registros fidedignos y con el fin de que todas las funciones se ejecuten de manera eficazmente para lograr las metas establecidas. Algunas características fundamentales son:

- El logro de las metas establecidas.
- Promueve la aprobación a las reglas y gestiones internas estipuladas.
- Corroborar que los reportes contables y económicos sean fidedignos.
- Cuidar y mantener con las medidas necesarias los activos de la entidad

También Blanco (2012) acota que cada entidad particular difunde una misión, a través de la cual establecen sus objetivos generales o específicos y las estrategias para poder realizarlos.

El objetivo que tiene el control interno en una empresa lo constituye en un instrumento transcendental para llegar a cumplir sus objetivos, en la medida que ello lo protegerá de errores e irregularidades que se pudieran presentar a lo largo de las tareas que se desarrollan, promoviendo de este modo la efectividad de las tareas que realizan dentro de la organización.

c) Importancia

Mantilla (2010) señala que:

El control interno busca mantener la rentabilidad y la misión de la compañía para permitirle negociar en ambientes económicos y rápidamente cambiantes, promoviendo la eficiencia, reduciendo las posibilidades de un perjuicio directamente a los bienes propios de la organización, asegurando que los reportes y la información que se almacene sea fidedigna para que en base a eso se pueda cumplir con las políticas, regulaciones y leyes.

Para Claros y León (2012) toda empresa necesita de un control ya que sirve como guía para ver el estado en que se encuentra la empresa a nivel organizacional y hacer seguimiento a problemas continuos (si fuera el caso) y reducir el índice de riesgo que podría afectar a la empresa en un futuro. Al no contar con este procedimiento la entidad sería blanco fácil para caer en técnicas y procesos deficientes y toda su reputación financiera se vería afectado frente a los que desean invertir o cerrar proyectos.

A continuación, enumeraremos la importancia de contar con un control:

- Minimizar los gastos extras e innecesarios, identificar los departamentos más vulnerables a ser afectados y tomar medidas a corregir.
- Es un control a nivel integral que todos los trabajadores y áreas participan.
- Se especifican los procesos a mejorar con el fin de obtener los objetivos propuestos.

La Contraloría General de la República (2014) menciona que “el control interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos” (p.12).

Para Flores (2013) los controles internos son técnicas que su finalidad primordial es hacer un análisis de lo que se ha proyectado alcanzar con lo que realmente alcanzó. Se realiza con el fin de que salte a la luz los procesos

deficientes e innecesarios y partiendo de este punto tomar medidas lo antes posibles.

Así mismo Vizcarra (2010) menciona que:

En términos generales conviene señalar que la importancia de un eficiente sistema de control radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; así mismo, es importante porque el Control interno promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudieran estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional, y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables. (pp. 24-27)

Es importante el control interno para toda organización, pues ello va a permitir mantenerla en la vía adecuada para proteger sus bienes. En tal sentido, implantar mecanismos correctos de control interno ayuda a minimizar resultados desfavorables económicamente a consecuencia de los problemas que pudieran surgir, pues este pone énfasis en la eficiencia y eficacia en todas las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

d) Componentes

Fonseca (2013) menciona lo siguiente:

En ciertas ocasiones cumple el rol de ser fuente fidedigna para la presentación y protección de los reportes financieros y en sí toda información relevante que considere la organización. El COSO, se compacta con 5 elementos que se encuentran conectados entre ellos. De los cuales 4 de los componentes están referidos al modelo y actividad del control. Uno de los 5 elementos, que es el monitoreo, tiene la característica que sirve para hacer el seguimiento de los procesos en todos los niveles para que la empresa se mantenga en marcha.

A continuación, definiremos los 5 elementos que conforman:

- Ambiente de control. Es el conjunto de pautas a seguir en la entidad, que hacen parte de la cotidianidad y se integran a la consciencia y percepción de control que tienen los empleados y colaboradores.

- Evaluación del riesgo. Analizar los procesos y así cerciorarse de la eficiencia o debilidades que se podrían mejorar y de esa manera poder sacar conclusiones de cada área y tomar medidas correctivas.
- Actividad de control. procesos y técnicas con el cual la directiva se cerciora que se cumplan los mecanismos compartidos hacia los trabajadores de la organización, con el fin de poder realizar las funciones direccionadas.
- Información y comunicación. Está relacionado con uno de los procesos del control que ayuda a la directiva que verifique que se están ejecutando las actividades pertinentes.
- Monitoreo. Son aquellos procedimientos con el cual se puede hacer una evaluación de la implementación del control dentro de la empresa y como esta evolucionado a futuro.

Asimismo, Izasa (2012) señala que la evaluación de un componente del control interno nivel gerencial o directivo, la cual utilizará todas las bases legales extranjeras referentes a la auditoria, al igual que se apoyará de los indicadores y medidores de gestión, reportes financieros además de todos las técnicas y herramientas que podrían ser útil para localizar los problemas internos a tiempo y poder solucionarlo lo más pronto posible para no incurrir en costos innecesarios.

Por otra parte, Estupiñan (2015) que en base a la empresa el modelo de gestión de riesgos empresariales (E.R.M.) analizo y obtuvo 8 elementos que se apoyan entre sí y que toda organización debe tener en cuenta antes de implementarlo ya que va a ser útil para decisiones de la gestión y financieras futuras, las cuales son:

- Monitorear,
- Comunicar e informar
- Implementar funciones para el control oportuno
- Responder a las contingencias;
- Indicar el índice de cada problema

- Identificar casos concretos;
- Definir las metas; y
- Conocer el ambiente de la empresa.

También Blanco (2012) señala que dicho control va de la mano con 5 elementos importantes que si no se tuviera no sería posible su implementación.

Los 5 elementos en mención son los siguientes:

- Seguir los procesos y supervisarlos;
- Todos los procesos que necesita un control;
- Los sistemas de comunicación e información;
- Hacer procedimientos para análisis en índice de riesgo en la empresa
- Crear el entorno de protección y control.

Según Estupiñán (2015) para poder implementar un control tiene que ir de la mano con otras características para que el control se realice de manera eficiente y adecuada y puedan tener claro cuál es el fin a conseguir.

El modelo COCO propone 20 criterios relacionados al control interno, los cuales están divididos en: Aprender, evaluar, tener aptitud, comprometerse e indicar objetivos.

EL modelo COSO busca impulsar una forma de implementar el sistema de control interno en una determinada entidad, que promueva la eficiencia en las operaciones de manera integrada, con el fin de alcanzar sus objetivos. Es una herramienta que lo usa la administración a través de las distintas acciones y va a involucrar todos los procesos. Igualmente, el modelo de gestión de riesgos empresariales (E.R.M.) nos amplía el horizonte de análisis, ya no sólo analiza los 5 componentes de control, sino que introduce nuevos conceptos, enfocando el riesgo desde otras perspectivas y tomando en cuentas diversos aspectos como el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

También el modelo Coco, el cual busca proporcionar las bases para un control eficiente dentro de una organización. Este requiere un adecuado análisis según

cada entidad particular para identificar e interpretar los criterios de los controles que ahí se han determinado y de esta manera poder evaluarlos.

e) Auditoria del control interno

Blanco (2012) menciona que:

El objetivo de la auditoria es que a través de mecanismos aceptados y estandarizados se pueda recopilar información para saber en qué grado se encuentra los proceso y procedimientos que se están utilizando con el fin de conocer aquellos que son ineficientes, ambiguos o no aportan utilidad, en base a ello se tiene que modificar e implementar procedimientos que todos deben aplicarlos para poder conseguir los objetivos trazados por la organización; recordando que se debe respetar las políticas y parámetros previamente establecidos. Esta evaluación se analiza con los indicadores para conocer el índice de cuanto se ha cumplido referente a los propósitos requeridos, en otras palabras, saber si se ha logrado con lo que se pretendía conseguir.

A continuación, enumeraremos algunos alcances:

- Conocer como está organizado jerárquicamente la empresa, corroborar que se esté utilizando todos los elementos resaltantes de la entidad.
- Comprobar que la empresa tenga sus propios procesos de manera correcta y se cumplan.
- Cerciorarse que la información que otorga el departamento de contabilidad sea correcta para los reportes financieros, Considerar que los objetivos, planes y políticas están acorde al mercado actual.

Tambien Jiménez (2009) manifiesta que la finalidad de la auditoria es que sirva de herramienta hacia los altos directivos, gerentes, representantes legales y todos los trabajadores a cargo para poder cumplir de forma eficiente sus funciones específicas a través de técnicas, procesos, mecanismos, actividades, funciones, procedimientos.

Por otra parte, Sánchez y Alvarado (2014) comentan que para realizar un auditoria se tiene que tener ciertos alcances sobre la información de cada organización; como su rubro, el mercado en que rodea, el tipo de financiamiento que obtiene tiene de constitución, su competencia, el producto o servicio que otorga, las leyes vigentes de cada país, etc.

El ámbito en lo que respecta a auditoría interna es muy amplio, e integra características relevantes que se enfocan con:

- El auditor interno debe cumplir con los principios de independencia fijados a la información analizada y los procesos cotidianos y mecanizados de la empresa.
- Controlar los reportes y documentos de gestión, acatar y cumplir las bases legales vigentes y comprobar las operaciones de contabilidad y tesorería (con sustento físico).
- Software contable y financiero, procesos que arroje data de riesgos más relevantes y los mecanismos de control.

Asimismo, La Contraloría General de la Republica (2014), menciona que, para que la auditoria se cumpla debe contemplar los siguientes alcances:

- 1) Confirmar a través de indicadores el grado o índice de seguridad que van a tener los productos o activos a evaluar.
- 2) Confirmar que la auditoria y el control se está realizando con todas las bases legales vigentes y aceptadas, además del MOF, políticas formales internas que maneja cada organización.

Por lo tanto, Manco (2014) refiere que el profesional a cargo tiene que analizar y evaluar los procesos y procedimientos propios de representantes con el fin de que ello lo utilice como fundamento en un adecuado diseño del consecuente proyecto de la auditoria, en base a la información obtenida de los mecanismos utilizados se determina, en gran medida, naturaleza y momento y pueda cumplir con los procesos del control a ejecutar.

Los auditores cumplen un papel importante en las organizaciones dado que a través de sus evaluaciones emiten opinión sobre la eficiencia y eficacia del sistema del control interno, con un enfoque de prevención de riesgos, de monitoreo y de vigilancia, conduciendo así las actividades de operación y poder evitar falsedades que sea perjudicial para la compañía.

2.2.2 De la logística.

a) Función logística

La logística tiene como función principal la gestión de los materiales tomando en cuenta las particularidades de las empresas comerciales ya que estas se encargan del almacenamiento, la distribución y el medio de transporte a utilizar, al momento de realizar dichos procesos las mercancías deben ser monitoreadas hasta la llegada a sus clientes potenciales, además se deben considerar los movimientos financieros ya que esto varía por las dimensiones de cada departamento de la compañía (Castellanos , 2015; Escudero, 2014).

El proceso de logística de materiales es transportar físicamente los artículos los cuales deben ser supervisados durante su recorrido, tal como se señala.

La logística de materiales nace de la necesidad de mover mercancías de un lugar a otro. Estos materiales son guardados y custodiados a lo largo de su recorrido y en los almacenes donde permanecen bajo vigilancia en los tiempos intermedios en espera de ser transferidos a otra parte. Por otro lado, los productos deben aprovisionarse con anterioridad a su traslado, teniendo presentes las necesidades actuales y futuras de la demanda de cada una de las referencias.

El tratamiento individualizado de las referencias es un factor crítico de un buen gestor logístico, ya que es imposible mezclar las cantidades, niveles, políticas y necesidades de un artículo respecto a otro diferente, incluso dentro de una misma familia de artículos. Cada producto debe estudiarse de forma individual. (Fernández, 2014, p. 24).

Para Carro (2015) lo fundamental de alistar los pedidos en las empresas es brindarle una óptima satisfacción al cliente, el tamaño de las compañías no influye en su diseño de su plan logístico lo más importante es garantizar el uso adecuado de los factores productivos, a continuación, mencionaremos algunas funciones:

- El acondicionamiento nos va a permitir llevar un control pertinente del stock para así poder respaldar a los clientes y poder abastecer de manera pertinente.
- Se debe contar con ambientes adecuados para asegurar la conservación de los suministros esto dependerá de cómo este organizado su logística interna
- Se debe evaluar el transporte a utilizar para la entrega de los requerimientos a los demandantes para evitar los inconvenientes a futuro.

Castán, López, & Núñez (2012) acota a lo anterior que hoy en día la función logística ha ido evolucionando de una manera increíble a diferencia de años anteriores eso se debe que las empresas buscan asegurar su permanencia en el mercado claro que para ello debe contar con un diseño logístico lo que va a permitir disminuir los procesos los cuales serán más sencillos y brindarán una mejor comodidad y agilidad obteniendo los costos razonables.

- Es importante reducir los tramos que se recorren para hacer llevar los materiales a su destino, además se deben evaluar el lugar ocupado por ellos.
- Se deben clasificar en varios grupos y deben ser almacenados de manera adecuada que nos permita llevar una contabilización pertinente.

La función logística se encarga de la administración de recursos físicos, que son necesarios para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos según sea el tipo o tamaño de la empresa. La función logística debe ser diseñada para reducir los procesos, optimizar el uso de ambientes físicos para así lograr una mejor distribución y conservación de los materiales.

b) Logística inversa

Castán, López, & Núñez (2012) menciona que:

La principal actividad de la logística inversa se encarga de recoger todos los productos usados, defectuosos, sobrantes o caducados haciendo llegar al

usuario final o al distribuidor (minorista o centro de distribución) tomando en cuenta las mejores alternativas

Asimismo, Fernández (2014) para realizar de manera correcta la logística nos da las mejores alternativas las cuales se deben a tres grandes estrategias que se mencionan a continuación:

- Siempre se debe considerar el precio y mejora de los artículos y la pronta recuperación del valor agregado que estas contengan.
- Trabajar de forma legal y siempre dando prioridad a la salud y el cuidado del medio ambiente.
- Debemos ser responsables con la sociedad para ello se debe buscar mercancías que sean confiables ambientalmente

Por lo tanto, Cabeza (2012) comenta que en la logística inversa hay muchas diferencias con las opciones que nos brinda, a diferencia de la logística directa que se origina en el proveedor y termina en cliente final, su finalidad es maximizar beneficios en la base a las diversas opciones que presentan.

Para Mora (2010) la gestión principal que toda empresa realiza a través de la logística es el regreso de los productos en la cadena de suministros, realizándolos de una manera segura y económica, tratando la recuperación pronta de los embalajes y residuos peligrosos, así como también el retorno de los inventarios, devoluciones de los clientes, productos obsoletos.

Asimismo, Mihi, Arias, y García (2012) menciona que en la actualidad las devoluciones de las mercaderías cumplen un factor importante en los países como España que viene hacer un aproximado del 5% de los ingresos totales, por ende, es importante la dirección correcta de las mercancías.

La logística inversa se encarga de desarrollar mecanismos necesarios para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos por el cual se constituyó; pero desde una perspectiva contraria a la logística directa; es decir, del cliente al

proveedor; implica actividades como recojo de los materiales dañados o defectuosos para que la organización les dé el uso que corresponda.

c) Objetivos de la logística

Lobato y Villagrà (2010) señala lo siguiente:

Dependiendo de la función que el almacén cumpla en el sistema logístico de la empresa, se pueden distinguir los siguientes tipos de almacenes:

- Plataformas logísticas: almacenes donde se centraliza gran cantidad de mercancía de todo tipo para ser distribuida a sus puntos de destino.
- Almacenes de tránsito: en ellos se agrupan pequeños volúmenes de mercancía para enviarla a otros almacenes.
- Almacenes locales: en ellos se guarda la mercancía que se distribuirá en destinos de la misma zona geográfica. También se denominan almacenes de distribución regional. (p. 72).

El autor enfatiza en la importancia del intercambio de información y materiales:

La logística, en el terreno empresarial, debe garantizar el diseño y la dirección de los flujos, de materiales y de información y financieros, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales. Estos flujos se deben ejecutar de forma racional y coordinada con el objetivo de proporcionar al cliente productos y servicios en la cantidad requerida y la calidad exigida, en el plazo y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente. (Escudero, 2013, p. 2).

Según Castellanos (2015) el objetivo de la logística es la optimización de los espacios (almacenes) disponibles para la ubicación de los materiales, para ello se debe realizar una evaluación previa de la capacidad para una apropiada ubicación de las existencias ello permitirá utilizar los mejores métodos de distribución garantizando así la entrega en los tiempos estipulados.

Para Velasco (2013) “El objetivo es conseguir ventajas competitivas rediseñando modelos de negocio que aporten innovación y respuesta rápida a las nuevas líneas de productos y en general minimizar los costes tendentes a lograr el nivel de servicio deseado” (p. 26).

Mora y Martiliano (2012) señalan que, para poder llevar el control de los gastos que se dan a través de las diferentes etapas logísticas la persona encargada debe conocer bien el tema para que pueda determinar el importe por cada artículo y

así tener claro la rentabilidad que se desea obtener porque este es un factor importante para toda empresa.

En resumen, el objetivo de la logística es colocar productos en lugar adecuado para la distribución, y dar una óptima utilización de los espacios de los almacenes, también debe garantizar el diseño y la dirección los materiales desde su origen hasta su punto final.

2.2.3 De las compras

a) Proceso de compras

La primera necesidad de toda empresa consiste en el proceso de compra para la producción y la comercialización, luego analizarla acorde a sus objetivos y a cada departamento para la demanda de bienes y servicios hacia los clientes. Así mismo se deben evaluar los resultados obtenidos (Lobato y Villagrà, 2010; Castán, López, & Núñez, 2012).

Para Lacalle (2013) las actividades del proceso de compras son cuatro: planificación, organización, gestión y control. Asimismo, con una adecuada gestión de compras se podrá evaluar los precios las cantidades y poder realizar comparaciones con los resultados obtenidos que permitirá tomar decisiones en el proceso de compras.

También Mora (2010) menciona que menciona que unas de las primeras funciones de la cadena de suministros son los adquisidores debido que aquí se da inicio a la gran importancia de los requerimientos de los materiales que ya han sido identificados para la transformación productiva y los repuestos auxiliares para la labor de mantenimiento que necesite hacer. Para que se pueda lograr todo esto se debe planificar y pronosticar con anticipación la demanda que tienen previstas las compañías.

Asimismo, Torres (2014) dice que los encargados de adquirir los materiales que necesitan es el departamento de compras quienes abastecerán a los demás departamentos para cumplir con las diferentes etapas de producción o la venta

de ellos mismos sin sufrir ningún cambio, es importante anticiparnos a dichos eventos para cumplir con los suministros a los mercados.

En una negociación de compras el cliente y el proveedor deberán llegar a un acuerdo con respecto a costo, condiciones de la compra, etc. Es necesario tratar este tema con mucha seriedad, ser transparente y cumplir con lo acordado, pues de ello dependerá si las relaciones comerciales serán duraderas o no, para realizar las compras se requiere organización, planificación, gestión y control en las actividades que se realizan, de esta manera estará siempre acorde a las reales necesidades de las áreas de la empresa que lo requiera, sin embargo, hoy también se evalúa otros aspectos como los factores financieros, de riesgos o el impacto ambiental. Observando estos factores se genera valor a la empresa pues si un proveedor es reconocido por cuidar el medio ambiente, por ejemplo, no sólo nos da gusto comprarle, sino que esto también suma a la buena imagen de la empresa, lo cual contribuye a su continuidad.

b) Importancia del comprador

Sangri (2014) señala lo siguiente:

La tarea más importante del comprador es ubicar a los suministradores y seleccionar con quienes se van a trabajar en adelante y se realiza las cotizaciones para la toma de decisiones, deberá contar con el suficiente personal capacitado para tan dedicada función, esto dependerá del tamaño, por ejemplo, el gerente de la entidad es el mismo del departamento de compras, es el que toma las decisiones, evalúa a los proveedores y firma las órdenes de compra. En cambio, si la empresa es más grande va a ser necesario un gerente de compras, área administrativa, compradores etc., el cual pues tiene una ardua tarea de cubrir con todos los requerimientos de las áreas de acuerdo con sus objetivos trazados.

Montoya (2010) con respecto al comprador diríamos que hoy el comprador no solo debe centrarse en el precio más barato para decidir sobre una compra, su mirada debe ir más allá y considerar qué tipo de uso se le va a dar a dicha

compra porque hoy existen más de una alternativa que proporciona el marketing para alcanzar las metas propuestas y esto nos va a permitir conocer las debilidades que presentan nuestros competidores.

Por lo tanto, Escudero (2011) refiere que es importante que el gerente de compras evalúe los diferentes factores al comprar, para lograr la calidad, precios y tiempo deben coordinarse con producción y venta. Por ejemplo, comprar nueces enteras para picarlas es un desperdicio. ¿Por qué pagar más por manzanas rojas (el color es un significativo en cierto grado) si las manzanas se van a pelar? ¿Para qué comprar tocino en rebanadas, cuando se usará para preparar el aderezo de una ensalada verde, si se pueden comprar puntas de tocino más baratas?

Para Kotler y Armstrong (2013) muchos tienen una idea errónea de los compradores, piensan que solo influye el factor económico para tomar dichas decisiones al momento de escoger los abastecedores y que esto generaría grandes beneficios al comprador brindando los precios más bajos del mercado etc., esto no es un requisito para el adquiriente si no que hay otros factores que se tienen que tener en cuenta.

Asimismo, Del Río , Del Río , & Del Río (2010) sostienen que, toda compra que se desee realizar debe estar estipulado bajo ciertas reglas que nos permitan tomar las mejores decisiones al momento de escoger, teniendo en cuenta el financiamiento que pudieran brindar para llegar a obtener grandes logros en beneficio de los ofertantes y demandantes.

El proceso de compras requiere organización, planificación, gestión y control en las actividades que realiza las compras tradicionalmente tomaban en cuenta el precio el cual ha ido cambiando al considerar el comprador, otros factores como calidad; financiamiento, servicio e impacto ambiental, también es importante realizar la debida coordinación en las áreas para comprar los productos que realmente necesita la organización, lo cual no está mal, sin embargo, hoy también se evalúa otros aspectos como los factores financieros, de riesgos o el impacto ambiental teniendo en cuenta estos factores generamos

valor a la empresa pues si nuestro proveedor es reconocido por cuidar el medio ambiente lograra captar más compradores.

c) Análisis de proveedores

Para lograr una satisfacción óptima se deberá realizar una adecuada selección de los proveedores, ya que ellos participaran activamente; en cuanto a la búsqueda de satisfacción, su buen desempeño aportará al crecimiento de la empresa. Hoy podemos ver en el proveedor como un “socio” más con quien podemos establecer relaciones costo-beneficio. (Jhonson, Leenders, & Flynn, 2012).

Sangri (2014) aporta a lo mencionado anteriormente indicando que, para realizar una correcta valoración se debe seguir los siguientes mecanismos que nos permitirán resolver las dificultades que pudieran suceder más adelante.

El profesionalismo con lo que deben contar al momento de mantener tratos mercantiles puesto que esto se verá reflejado al momento de realizarse las coordinaciones.

Es indispensable estipular la fecha, lugar y horario de entrega porque estos juegan un factor importante en dichos acuerdos comerciales.

Yer, Seshadri, & Vasher (2010) en la compañía Toyota, para seleccionar a sus proveedores le es muy complicado puesto que se tienen que validar si se adecuan a su lista de proveedores ya existentes, pero no solo bastaría ello si no que hay otros mecanismos que se encuentran involucrados como es la incorporación de la innovación que hoy se habla mucho lo cual conlleva a conseguir mejores oportunidades.

El principal objetivo de estas grandes compañías es reducir la cantidad de proveedores y así mantener acuerdos a largo plazo, esto permitirá que sus abastecedores logren expandirse y posicionarse en el mercado.

Bureau (2011) para realizar la selección de proveedores se debe analizar a los mejores candidatos que reúnan las condiciones, para solicitar sus ofertas también es muy importante el proceso de homologación de proveedores con el fin de establecer relaciones a largo plazo, debido a la gran competitividad que existe hoy en el mercado y deben contar con algunos criterios.

Contar con historiales ordenados de los proveedores estudiados donde contenga toda la información que se necesite.

Se debe elaborar los informes con los acuerdos comerciales y si es posible las firmas puesto que esto sumará al momento de elegir.

No basta sólo con escoger con quién se va a trabajar sino también se debe hacer un seguimiento a los que se encuentran involucrados en dichos acuerdos, se puede dar a través de encuestas, reuniones, visitas, etc.

Es de mucha importancia solicitar información a otras empresas compradoras que mantienen convenios.

Anaya (2011) menciona que toda valoración que se haga a los proveedores debe hacerse de manera gradual siguiendo algunos pasos que permita profundizar más a detalle, para ello se contará con una menor cantidad y así dar una definitiva elección.

Para brindar un buen servicio a nuestros clientes debemos estudiar bien a los abastecedores con los que trabajaremos, puesto que ellos nos ayudarán a lograr las metas de la organización. Se recomienda realizar una selección considerando características competitivas, profesionales y que estén comprometidos con la calidad del servicio.

d) Negociación con proveedores

Del Río, Del Río, y Del Río (2010) menciona que los pactos de acuerdos comerciales se deben llevar a cabo de una manera sagaz para obtener las condiciones que necesita la empresa que son: cantidad, costo, rebajas, lugar de entrega etc. todo ello se debe considerar ya que en ocasiones, por una mala gestión se genera contratiempos que van a perjudicar a muchas áreas, por ende, a la persona asignada para dicha tarea debe hacerse responsable de los acuerdos que se vayan a tomar en el transcurso de las negociaciones.

Para Montoya (2010) las negociaciones son los acuerdos que se establecen al momento de realizar las operaciones comerciales entre el cliente y proveedor, dichos acuerdos se mantendrán con el tiempo y solo se podrán cambiar por nuevas políticas de las compañías.

Según Errasti (2012) a través de una buena comunicación que se logre dar entre los compradores y proveedores se conseguirá importantes beneficios para ambas partes.

- Lo primero que se debe dar en esta negociación es asegurar el suministro.
- Contar con una mejora en las presentaciones de las compras y minimizar los costos.
- Se deben reducir los riesgos, estipular en las bases una mejor y larga duración con los proveedores.

Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer (2014) menciona que:

El poder de negociación de clientes y proveedores no es estático; todo lo contrario, el reparto del poder es dinámico y las empresas, en determinadas ocasiones, pueden cambiarlo. También es importante no olvidar que todos los clientes (el mismo razonamiento puede hacerse con los proveedores) no tienen el mismo poder de negociación. La selección de los clientes a los que se dirige la empresa puede condicionar las posibilidades de beneficios en un sector. (p.107)

Martínez y Milla (2012) mencionan que se debe estudiar muy a fondo el papel que cumplen los proveedores en dicho sector puesto que se ha podido observar

que pueden influenciar con la alza de precios logrando llevar gran parte de la rentabilidad y perjudicando a muchos compradores.

Podemos decir que para poder llegar a concretar las negociaciones debemos tener una adecuada coordinación con el proveedor a efecto de lograr mejores precios, mayor cantidad de volúmenes, facilidades de pago, y oportuna entrega en el lugar más concerniente para la empresa, teniendo en cuenta que este actor en la actualidad puede contribuir como socio estratégico para el logro de los objetivos trazados.

2.2.4 Del almacén

a) Procesos del almacén

Anaya (2011) señala:

“Los procesos operativos de un almacén lo podemos dividir en dos grandes grupos:

Procesos relacionados con los FLUJOS DE ENTRADAS.

Procesos relacionados con los FLUJOS DE SALIDAS.” (p. 110)

Asimismo, Serrano (2012) menciona que uno de los procesos más importantes del almacén es la recepción de materiales los cuales vienen a ser las materias primas semiterminadas o en su defecto terminadas estos llegan desde la fábrica o en muchas ocasiones de los centros de acopio principales, para la recepción de pedidos se debe considerar lo siguiente:

- El origen de la propiedad de la mercancía de acuerdo a los contratos estipulados entre adquiriente y vendedor para lo cual el transportista o encargado de realizar dicha entrega deberá mostrarlo.

Todas las operaciones desarrolladas en el almacén deben ser supervisadas en hora, lugar, peso, estado, calidad y cantidad; todo ello debe ser documentado,

los hechos y las partes que intervienen, ya que todo está relacionado. (Campo , Herváes, & Revilla, 2013; Salas, 2014).

El autor resalta en que el objeto de contar con un almacén está relacionado directamente con los bienes o activos de la empresa

El almacén es un espacio físico especialmente estructurado y planificado dentro de la empresa para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la misma, antes de que la administración, la producción o la venta de artículos o mercancía lo requiera. (Zapatero, 2011, p.53).

El proceso de almacenamiento indica que las principales tareas que debe realizar la persona que esté a cargo del área del almacén es la recepción de los suministros para ello es recomendable verificar la lista o la orden compra para evitar inconvenientes posteriormente llevar un control de los flujos de salida así mismo, establecer un adecuado ordenamiento en los espacios determinados para cada clase de productos, para evitar el deterioro y pérdidas innecesarias.

a) Funciones del almacén

En la gestión moderna del almacén destacan tres funciones: minimizar costos totales de opción (mano de obra, copio y bodegaje), administrar el grado de servicio en forma eficaz y eficiente y manteniendo los procesos productivos en las operaciones, ya que el objetivo básico es la optimización de los costes, los espacios y los recorridos y por ello se requiere de buena planificación, por lo que se identifica las dos fases que son: diseño del continente y diseño del contenido (Mora, 2010 y Serrano, 2012).

Castro (2014) dice que la colocación y ubicación de mercaderías engloba operaciones de forma ordenada en lugares definidos en el almacenamiento, además que facilita la manipulación de forma manual, semiautomática y automática, ello debe realizarse con carretillas elevadoras etc., recoge pedidos con traspales para evitar riesgos como parte de la advertencia del peligro de las labores que se realizan a diario.

Para Maulen (2013) el almacén es parte de un conjunto que constituye el eslabón del suministro entre la producción y el cliente final, orientado a cumplir

los objetivos de la empresa, garantizar la producción y distribución, almacenamiento y cantidad a almacenar, inversión, disposición de la zona, minimizar costo, fácil acceso, reducción de riesgo, etc.

Para Zapatero (2011) “los objetivos principales que se obtienen de un sistema correcto de almacenaje son:

- Rapidez de entrega y fiabilidad.
- Reducción de costes, y de las operaciones de manipulación y transporte.
- Maximización del volumen disponible”. (p.54).

En resumen, se puede decir que la función del almacén está orientada a lograr los objetivos que son indispensables para toda empresa como es la reducción de los costos, la agilidad y confianza que se tenga para cumplir con los despachos en los tiempos acordados.

b) Definición de inventarios

Define como registro de bienes o materiales de forma ordenada y precisa para el control del flujo de entrada y salida, que pueden ser estanterías de un supermercado, dinero de caja, direcciones IP, banco de sangre, etc. que permita una mejor toma de decisión. Cualquiera sea el caso, tiene como fin aumentar el grado de competitividad, disminuir el tiempo, ser puntual, etc. Que, desde el punto de vista empresarial, debe hacerse una vez al año ya que sirve para conocer con exactitud los materiales obsoletos o nuevos y el espacio e instalaciones, así como para realizar el balance final de pérdidas y ganancias. (Barrera y Casanova, 2011; Escudero, 2015 y López, 2014).

Es una obligación legal un inventario y una necesidad para el correcto ejercicio del control físico del almacén y con el objetivo de prevenir fraudes, definir los espacios, conocer la situación exacta, contar bienes físicos y contables, para lo cual debe basarse en dos principios: principio de documentación y necesidad de estudiar y comprobar (Tamayo y López ,2012 y Flores, 2013).

Es importante realizar inventarios de las mercaderías que existen en almacén, puesto que esto nos va a permitir conocer la cantidad física existente, los mismos que deben ser útil para la toma de decisiones.

c) Control interno de almacenes

Anaya (2008) manifiesta lo siguiente:

Es importante el control interno en los almacenes porque va a permitir llevar un control de las existencias de los productos almacenados y los registros correspondientes, esta es una actividad principal del encargado del almacén, la custodia de la mercadería deberá garantizar la seguridad y correcta dispersión de los productos almacenados.

El libro auxiliar de almacén o KARDEX se llevan de forma manual o computarizada, controla ingresos y salida de bienes, su importancia está en que a partir de la adquisición podemos controlar el costo de venta mediante cualquiera de los métodos autorizados. (Palomino, 2012 y Zevallos, 2014).

El control interno del almacén se basa en la comprobación física de producto del almacén, por lo tanto, el inventario físico es una estadística de conteo, por lo que se obtiene información necesaria de stock de almacén, de ahí que actualizar el inventario es la comprobación, la inspección, examen crítico y se puede estimar los valores. (Gaitán, 2014 y Díaz, 2012).

Es importante contar con un control interno en el almacén, debemos garantizar que realmente coincida la cantidad de existencia en físico con el reporte documentado. Podemos ver el rol importante que cumple el responsable de almacén quien debe custodiar que esto se cumpla; para esto es necesario que exista un mecanismo de control ejecutado por terceros para asegurarnos del cumplimiento de las tareas de inventarios y control de stock.

d) Normas seguridad de almacén

Se debe establecer distintos reglamentos de seguridad dependiendo del tipo de almacén con el propósito de respaldar la integridad física y mental de los trabajadores, dependiendo de la actividad de la empresa, su localización y tamaño, puesto que los trabajadores tienen que contar con protección necesaria en su centro de labores ya que es una obligación de su empleador. (Rubio & Villaroel, 2012, Escudero, 2014).

Para prevenir se requiere evaluar y localizar los riesgos a los que pueden estar expuesto los trabajadores en su centro laboral, para evitarlas es importante contar con medidas ya que los principales riesgos son: transporte de mercaderías con carretillas de mano y traspales por ser demasiado pesados o por el mal funcionamiento de máquinas, en consecuencia, se diseñan normas de obligatorio cumplimiento tanto de carácter general y de circulación. (De Diego, 2014; Carro, 2014).

También Campo , Hervás , & Revilla (2013) comentan que los productos peligrosos deben tener ubicación adecuada y estar bajo las normativas; además debe indicarse el lugar y la cantidad autorizada, estar en recipientes adecuadas y separar de acuerdo a la incompatibilidad de sustancias peligrosas, para ello se debe contar con equipos de protección.

Es importante que las empresas cuenten con un reglamento de seguridad y salud en el trabajo ,con el objetivo de prevenir los accidentes durante su jornada laboral, los empleadores deben brindarles los implementos de seguridad a sus colaboraderes para que puedan realizar de manera correcta sus labores.

2.2.5 De la distribución

a) Estrategia y canales de distribución

Respecto al marco teórico los autores mencionan lo siguiente:

La estrategia de distribución debe supeditarse a una adecuada cobertura de mercado, según al cliente al que se dirige y potenciar su localización geográfica, teniendo en claro los tipos fundamentales que existen para la distribución: como son intensivos, exclusivos y selectivos, tomando en cuenta, según el número de intermediaciones y tipo el bien como bienes de consumo, bienes industriales y bienes de servicios (Molinillo, 2014; Bureau, 2011).

La distribución de mercaderías es el eslabón final, el transporte es parte de la logística que mide las condiciones y el plazo de entrega, así como el recorrido y carga para el ámbito rural y urbano, regional, nacional e internacional y la disposición de los clientes, frente a los cuales, se debe optimizar los recursos y lograr buena distribución a los clientes en cuanto a cantidad, ventaja, canales a utilizar, niveles de precio, para lo cual implica tener un gran conocimiento, responsabilidad y profesionalismo (Gutiérrez, 2013 y Montoya, 2010).

Para Mercado (2012) los canales de distribución son medios que permite al productor llegar a sus consumidores de forma eficiente, para lo cual, el empresario debe escoger el canal más corto y eficiente libre de burocracia para llegar a tiempo y cubrir con la demanda.

Es importante contar con una buena estrategia de distribución para poder llegar a cubrir a todos los clientes de manera eficiente, para lograrlo debemos saber elegir el medio de transporte a utilizar para optimizar los recursos y lograr una buena distribución.

b) Medio de transporte.

El transporte es fundamental en la compraventa ya que ello permite el éxito o fracaso del negocio, este puede ser de propiedad del comprador o del vendedor o de una empresa aparte, pero que permita el transporte de las mercaderías y abastecimiento de forma capaz flexible, versátil y competitiva ya sea transporte marítimo o como lo está haciendo Europa por autopistas marítimas o carreteras al interior, nacionales e internacionales. Este servicio debe estar facturado para

evitar que se perjudiquen las partes involucradas. (Lacalle, 2013; Castàn, Lòpez, & Nùñez, 2012 y Anaya ,2015).

El transporte más usado en el mundo es el marítimo porque tiene gran capacidad, se adapta a toda mercancía, es competitiva, aunque lento, pero ecológico, regulado tiene un marco jurídico regulador. Sobre todo, en el mundo globalizado el 80% y 90% son por vía marítima y para agilizar es imprescindible el transporte multimodal ya que reduce costos administrativos y logísticos y asegura el cumplimiento de las normas y obligaciones de aduanas. (Cabrera, 2012 y Velez, 2014).

El transporte es fundamental en toda actividad que realicemos ya que esta nos va a permitir hacer llegar la mercadería a los puntos de destino por ello debe cuidar la eficiencia del medio a utilizar, hoy, el transporte más usado es el marítimo por el gran volumen que puede trasportarse.

c) Empaque /embalajes

Un requisito importante para la mejor distribución de los productos son los envases por utilizar puesto que estos generan efectos positivos en los consumidores, al contar con un envase resaltante se brinda un estímulo motivacional para el adquiriente, al lograrse esto se verá reflejado en los resultados de las ventas (Lerma, 2010).

También Viciano (2011) da una definición al empaquetado como la tecnología que ayuda a mantener en buen recaudo a los productos mientras dure el proceso de distribución, ya que los productos son manipulados por los diferentes intermediarios al contar un adecuado empaquetado va a permitir reconocer de manera rápida la información que contenga dicha mercadería y el uso que se debe dar.

Avellaneda (2013) señala :

El objetivo es aplicar empaques y embalajes que son ambientalmente aceptables, que cumplan con la meta de uso mínimo de materia prima y energía o de multiuso de empaques y embalajes con aplicación de materia secundaria para su producción. Para

respetar todos estos aspectos es necesario analizar y evaluar el ciclo de vida de los empaques y embalajes. (p.150).

Lamb, Hair, & Mcdaniel (2011), menciona lo siguiente:

Tres aspectos del empaque que son especialmente importantes en el marketing internacional son el etiquetado, la estética y las condiciones climáticas. El principal objetivo del etiquetado es traducir de forma apropiada la información: Sobre los ingredientes, promocional e institucional en las etiquetas (p.351).

También, Torres (2014) menciona que el embalaje cumple una función importante en la realización de los pedidos puesto que se usa para asegurar la protección del producto en caso sufra algún accidente y no se llegue a perder su valor, al mismo tiempo ayudará a diferenciar cada despacho que se de, garantizando así la correcta entrega.

El embalaje o empaquetado, es utilizado para una mejor distribución de los productos quienes le dan una mejor protección y presentación (etiqueta, estética, sanidad) y puede utilizarse después, por ello se define como aquello que se utiliza para preservar, guardar y distribuir los productos.

2.3. DEFINICION DE TERMINOS

Control interno: Es un conjunto de actividades que realizan los ejecutivos de la empresa con todo el personal a fin de asegurar que los objetivos de la empresa se cumplan, además permite que la organización sea más eficiente y efectiva en sus operaciones y que la información financiera sea confiable.

Proceso: Es un conjunto de operaciones realizadas secuencialmente que tiene como objetivo final cubrir determinadas actividades como almacenar productos, recepción de mercadería, etc.

Gestión logística integrada: Concepto de logística que hace énfasis en el trabajo en equipo.

Logística inversa: Es el macroproceso de planificar, administrar y controlar el flujo de productos y materiales desde el lugar de consumo hasta el punto de origen, incluyendo la información asociada desde el sitio de destino hasta el punto de origen

de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de recuperar su valor o el de la propia devolución.

Calidad: Se refiere a la capacidad del proveedor para proporcionar bienes y servicios conforme a las especificaciones. La calidad también se puede referir al hecho de que un artículo se desempeñe en su uso real de acuerdo con las expectativas de la persona que originalmente hizo la requisición, al margen de la conformidad con las especificaciones.

Compras: Se entiende por compra al ingreso de un bien en el patrimonio de una empresa y que surge ante la necesidad de satisfacer un aprovisionamiento. Esta operación comprende desde el instante en que se origina la necesidad de realizar la incorporación hasta que el elemento es entregado por el proveedor y registrado en la documentación contable, aunque no todas las compras se llevan a cabo de la misma forma.

Gestión de inventarios: Composición, localización y cantidad de inventarios, incluyendo materiales, productos en curso de fabricación y productos terminados.

Proceso operativo: Conjunto de operaciones y tareas que hay que realizar en un determinado almacén para atender a los flujos de entrada y salida de materiales y mercancías, de acuerdo en más objetivos de servicio establecidos en el mismo.

Centro de costos: Conjunto de personas o maquinas que realizan operaciones similares y repetitivas dentro de un área de almacenaje, tales como picking de productos, preparación de pedido, carga y descarga de vehículos, etc.

Albaranes: Son los documentos más representativos de la actividad de un almacén, sirviendo, de tal manera que algunas veces se les denomine también “notas de entrada” o “notas de entrega”.

Transacción: Toda orden documentada y autorizada en virtud de la cual se produce un cambio en el nivel de inventario físico de cualquiera de los puntos de stock existentes en la empresa (el stock aumenta o disminuye); por ejemplo, la entrega de un producto a un cliente como consecuencia de un pedido causado y aceptado.

Almacenes: Es el área base de compras, ya que es el lugar donde se almacenará el o los productos adquiridos o las materias primas, las que sólo se entregarán con una solicitud al almacén.

Logística: Arte de dirigir el flujo de materiales y productos de la fuente del usuario, el sistema logístico comprende el flujo total de materiales, desde la adquisición de materias primas al suministro de productos acabados a los usuarios finales.

El lay-out plano del almacén: el término lay-out, de origen inglés, se puede traducir como plano, croquis, esquema o incluso proyecto de arquitectura y distribución.

Flujo de mercancías en el almacén: El concepto de flujo de mercancía se aplica a las entradas y las salidas del almacén, es decir, a la cantidad de producto que se mueve (que entra y sale) en un determinado periodo de tiempo. Así mismo, se puede referir al conjunto de productos que se transportan mediante una cadena de suministro o un sistema logístico. Se suele hablar de flujo de movimiento de mercancía.

El almacén y la cadena de suministro: La cadena de suministro de una empresa de producción se podría definir como un sistema formado por instalaciones y medios de distribución que tiene la función de obtener materiales, transformar dichos materiales y distribuirlos al consumidor.

En el marco del almacén, se refiere a la red de instalaciones y medios que tiene como funciones básicas:

El suministro o la recepción de mercancías.

El almacenaje de estas mercancías.

La distribución o la expedición de dichas mercancías.

El kardex: es un documento físico o electrónico que registra las transacciones de ingresos y las salidas de un almacén. Se consideran ingresos a las entradas de producción, transferencias entre almacenes y/o devoluciones de los clientes, entre otros.

Son salidas, ventas, transferencias, las devoluciones a proveedores, etcétera.

Valorización: La valorización del kardex es un método mediante el cual se puede determinar el valor de los inventarios que mantiene la empresa y, por consiguiente, los costos de posesión de inventarios. Existen tres métodos de valorización de kardex:

PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas): los primeros en entrar al almacén son los primeros en salir. También llamado FIFO.

UEPS (Últimas Entradas Primeras Salidas): Los últimos productos en entrar al almacén son los primeros en salir. También llamado LIFO.

PROMEDIO: el inventario se costea como un promedio de todos los artículos en el stock.

CAPITULO III: VARIABLES

3.1. VARIABLES

Variable 1: Control Interno

Variable 2: Gestión Logística

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS
CONTROL INTERNO	<p>“The Institute of Internal Auditors (IIA) define el control interno como cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidas serán conseguidos, y construye sobre la base de esas acciones subrayando que el control es el resultado de una adecuada planeación, organización, y dirección por parte de la administración.” (Mantilla, 2013, p.17)</p>	<p>Es el conjunto de actividades que realiza la empresa para brindar seguridad en el cumplimiento de los objetivos trazados minimizando los riesgos que la perjudiquen, los cuales van a ser medidos a través del conocimiento y actitud respecto de los 5 componentes del modelo COSO I.</p>	Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de normas de conducta y promoción de valores éticos. - Existencia de políticas acerca del personal. -Existencia de manual de funciones.
			Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades y procesos de la organización se encuentran automatizados. - Riesgos Financieros. -seguros contratados.
			Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación del desempeño. -Designación de personal responsable de dar autorizaciones. - Verificación de las autorizaciones realizadas.
			Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de procedimientos para proveerse de información externa. - Existencia de software para

				<p>procesar información.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Existencia de políticas para mantener comunicado al personal.
			Supervisión y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación del Control interno. - Mecanismos de control implementado
GESTIÓN LOGÍSTICA	<p>“La logística es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la compañía, desde la programación de compras hasta el servicio postventa, pasando por el aprovisionamiento de materias primas; la planificación y gestión de la producción; el almacenamiento, manipuleo y gestión de stock, empaques, embalajes, transporte, distribución física y los flujos de información.” (Mora, 2010, p. 6)</p>	<p>Se refiere a la gestión de las distintas actividades que comprende la logística, el cual será medido a través del cumplimiento de procedimientos de los principales procesos: adquisición de mercaderías, almacenamiento y distribución y entrega.</p>	Adquisición de mercadería	<ul style="list-style-type: none"> -Programación de compras -Administración de cartera de proveedores -Solicitud de cotizaciones -Evaluación de proveedores
			Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción de mercadería -Control de inventario -Clasificación de mercaderías
			Distribución y Entrega	<ul style="list-style-type: none"> -Atención de pedidos -Transporte de mercadería -Atención de reclamos

En la tabla se muestra la operacionalización de las variables Control Interno y Gestión Logística, así como los indicadores e ítems que serán tomados en cuenta en los instrumentos que serán aplicados para obtener información.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

Toda investigación implica seguir una metodología, por ello ha sido necesario organizar la información obtenida con los instrumentos aplicados durante la investigación, los mismos que se han contrastado con el marco teórico, así lo menciona Baena (2014) “La metodología ejerce el papel de ordenar, se apoya en los métodos como sus caminos, y éstos en las técnicas como los pasos para transitar por esos caminos del pensamiento a la realidad y viceversa.” (p.43).

4.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de este trabajo de investigación es mixta: cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa ya que está orientado a comprender o explicar por qué es importante el control interno en la empresa analizada y cómo, la forma en que el personal realiza sus actividades dentro de ella contribuye a que este control coadyuva al logro de los objetivos de la organización.

Al respecto dijeron Hernández, Fernández, & Baptista (2014) (...) “La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” (p. 358).

Cuantitativa porque el análisis se ha realizado a partir de los resultados medibles y cuantificables, así mismos señalan Hernández, Fernández, & Baptista (2014) “La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes.” (p. 15).

El tipo de investigación es Descriptivo porque explica la problemática de la empresa en los distintos procesos en que desarrolla sus actividades, recoge la información que luego es tomada en cuenta para medir las variables; al respecto mencionan los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2014) “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno.” (p. 92).

4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Los participantes de este caso en estudio son los empleados de la empresa Rosmar Distribuidora S.A.C. conformada por el Gerente, a quien entrevistamos para recoger información sobre las gestiones y los procesos que realiza en el cumplimiento de sus funciones. Además, están 10 colaboradores, las cuales realizan las distintas actividades asegurando el funcionamiento de la empresa, quienes igualmente nos han brindado información a través de los cuestionarios.

Al ser una pequeña empresa conformada por 11 colaboradores se ha tomado el total de la población como muestra.

4.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos del presente caso de estudio se ha utilizado las siguientes técnicas:

- **Encuesta:** Se ha utilizado esta técnica para obtener información acerca del conocimiento del personal que labora en la empresa sobre control interno y gestión logística.

El instrumento utilizado es el cuestionario con preguntas cerradas (dicotómicas) para medir el conocimiento de los procedimientos en cada proceso, así como su aplicación.

- Cuestionario 1: Control Interno (ver anexo, pp. 81-82)
- Cuestionario 2: Gestión Logística (ver anexo, pp. 82-83)

Para las respuestas, se ha designado dos categorías a los cuales se le asignó un valor:

Tabla 2: *Categorías para las respuestas*

Sí: 1	No: 0
-------	-------

Estos valores van a ser procesados para obtener un promedio por indicador.

Este instrumento ha sido validado por juicio de experto

- **Entrevista personal:** se realizaron diálogos con el Gerente y al personal de almacén y ventas de manera libre enfocados en los aspectos de control de la empresa.

Se ha utilizado como instrumento guías de entrevista (ver anexo, pp.87-91)

Como resultado de la información obtenido de la entrevista se elaboró flujogramas de las dimensiones de la variable Gestión logística, el mismo que fue validado por el entrevistado.

- **Observación:** Realizado durante nuestras visitas a la empresa con la finalidad de profundizar nuestro conocimiento acerca de las operaciones que realizan diariamente, sin tener participación alguna. Se ha utilizado como instrumento guías de observaciones (ver anexo, pp. 91-97).

Los resultados han sido utilizados para la elaboración de los flujogramas.

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. RESULTADOS

El desarrollo del proceso de Adquisición de mercaderías se inicia cuando el responsable de almacén solicita la mercadería faltante al responsable de compras, éste a su vez solicita los precios de las mercaderías al proveedor, el cual remite una cotización para que el responsable de compras de su conformidad, ésta se otorga una vez realizada la negociación de los precios finales. Después de ello, el responsable de compras envía la orden de compra al proveedor para su respectiva atención.

Lo señalado anteriormente, queda explicado de manera gráfica en el siguiente flujograma:

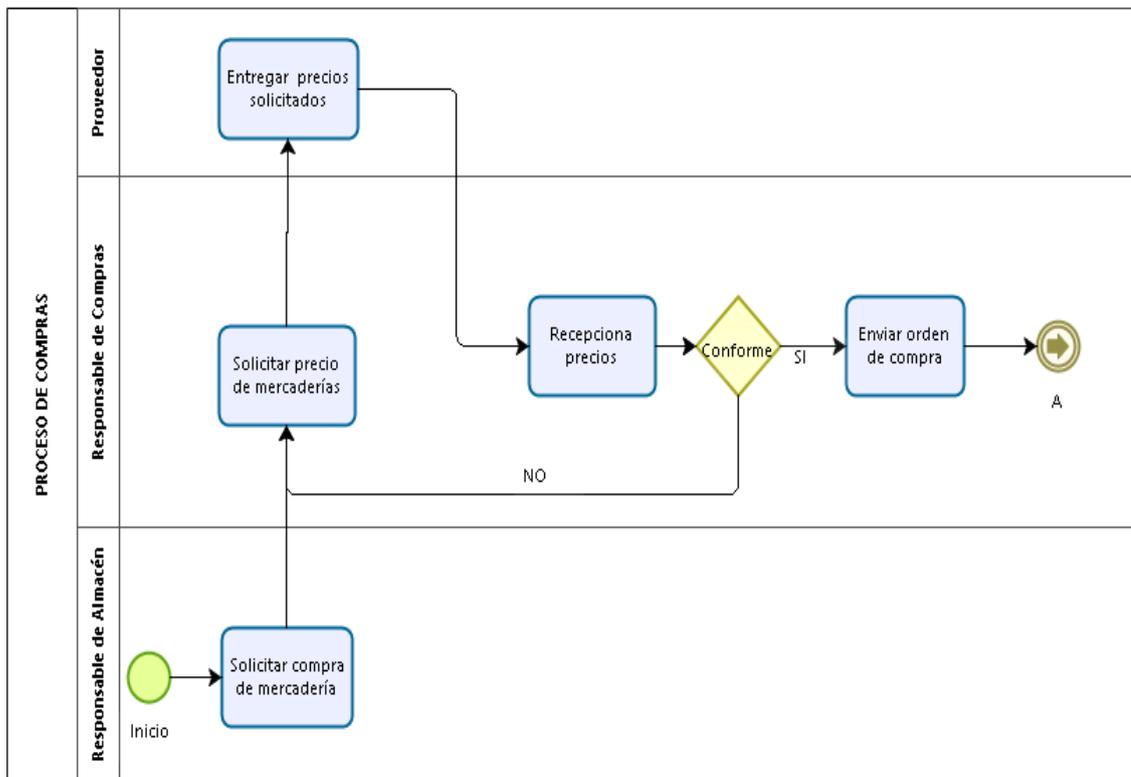


Figura N° 1: Flujograma de Adquisición de mercaderías

En la gráfica se aprecia las funciones que tiene asignado cada personal para que se realice el proceso de Adquisición de mercaderías.

Respecto al desarrollo del proceso de Almacenamiento, este inicia cuando el proveedor entrega el pedido al responsable de almacén quien verifica la mercadería recibida en cantidades y precios pactados, en colaboración con el responsable de compras, quien da conformidad para que la mercadería ingrese a almacén, caso

contrario se devuelve la mercadería. Una vez en el almacén, se procede al registro de aquella mercadería de mayor valor, luego se clasifica y ubica toda la mercadería en los estantes respectivos, finalmente se archiva la guía de remisión.

Gráficamente, se expresa de esta manera:

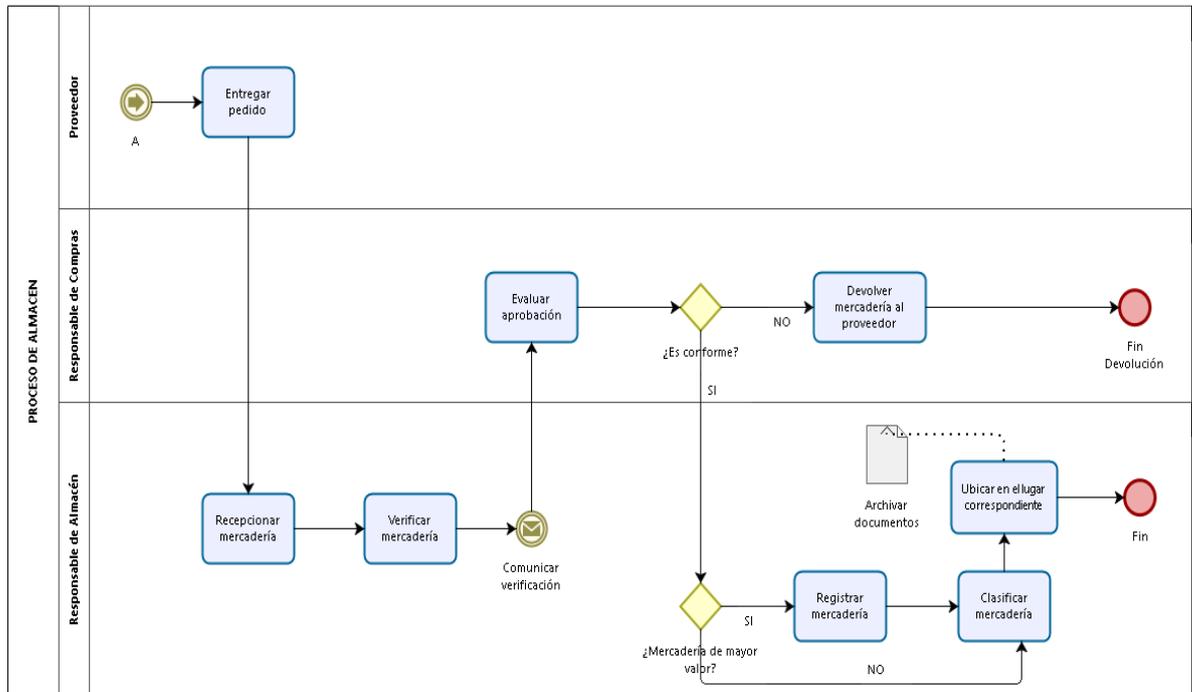


Figura N° 2: Flujograma de Almacenamiento

En la figura se muestra las distintas actividades realizadas por los responsables durante el proceso de almacenamiento.

Finalmente, el proceso de Distribución y entrega inicia con la responsable de ventas quien realiza un requerimiento de las mercaderías que necesita para el punto de venta (tienda) al responsable de almacén, éste a su vez verifica la existencia de esos productos en el almacén, de ser positivo prepara el pedido caso contrario no atiende el pedido e informa la necesidad al responsable de compras. Una vez listo el pedido, el responsable del almacén lo entrega a la responsable de ventas quien verifica si corresponde o no a la solicitud realizada, para ubicarlas en la tienda, si no corresponde al pedido anotará y comunicará al responsable de almacén para que regularice esta operación.

A continuación, presentamos este resultado de manera gráfica:

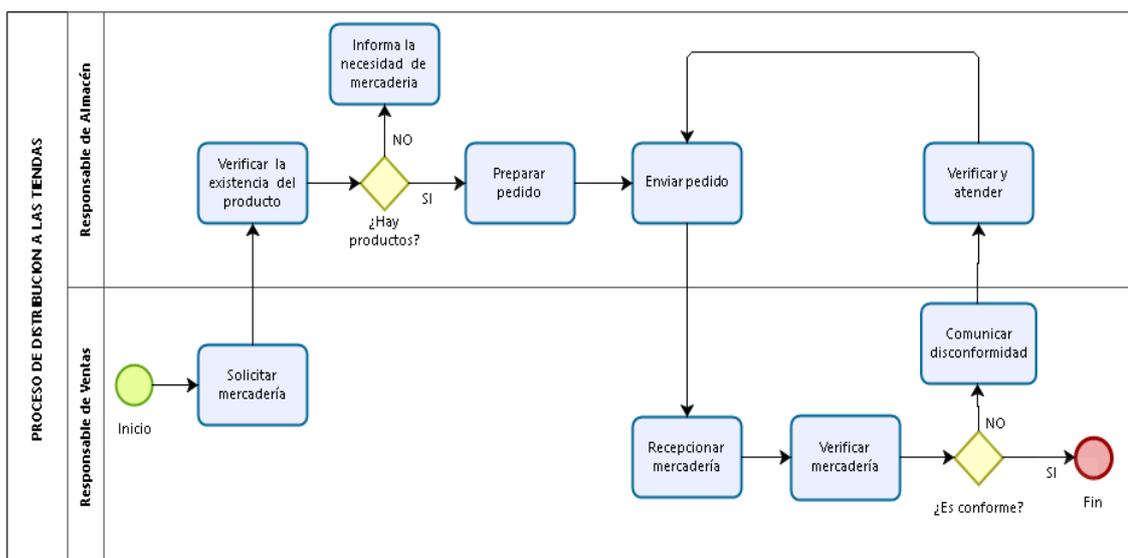


Figura N° 3: Flujograma Distribución y Entrega

En la gráfica se observa las actividades que realizan los responsables tanto de ventas como de almacén para el desarrollo del proceso de distribución y entrega de mercaderías.

Cuestionario N° 1

En relación con el cuestionario que consta de 15 preguntas se ha asignado un valor para cada respuesta, en tal sentido, se muestra los resultados en promedio por cada indicador de la variable, siendo el total los 11 trabajadores de la empresa.

Ambiente de Control

1. ¿La gerencia promueve valores éticos dentro de la empresa?
2. ¿Existe un documento que regule la norma de conducta de los trabajadores?
3. ¿Existen políticas de contratación de personal, capacitación y otros?
4. ¿Existe manual de funciones del personal?

Del conjunto de preguntas orientadas a medir el ambiente de control de la empresa, se ha obtenido las respuestas respectivas de los once trabajadores, los cuales han sido promediados por categorías, dando como resultado: Para la categoría SÍ un promedio de 3.50 equivalente al 31.82 % y para la categoría NO un promedio de 7.50 equivalente a 68.18%.

Gráficamente se representa de la siguiente manera:

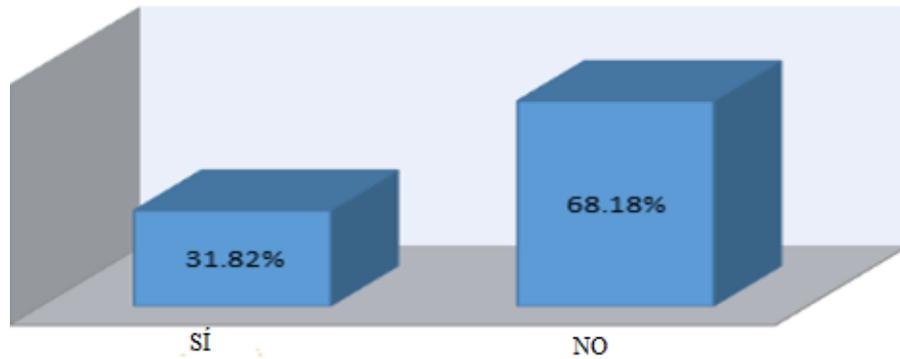


Figura N° 4: Respuestas promedio por categorías sobre el ambiente de Control

En la figura se aprecia que la mayoría del personal ha contestado negativamente a las preguntas sobre el ambiente de control de la empresa.

Evaluación de Riesgos

5. ¿Las actividades y procesos de la organización se encuentran automatizados?
6. ¿Se adoptan decisiones considerando el riesgo financiero?
7. ¿Cuenta con seguros contra incendio y/o robo?

Del total de trabajadores evaluados, el promedio de las respuestas, de este grupo de preguntas, para las categorías fueron; Categoría SÍ obtuvo un promedio de 1.00 equivalente a un 9.09 % y la categoría NO obtuvo un promedio de 10.00 equivalente a 90.91 %.

Gráficamente, se expresa de la siguiente manera:

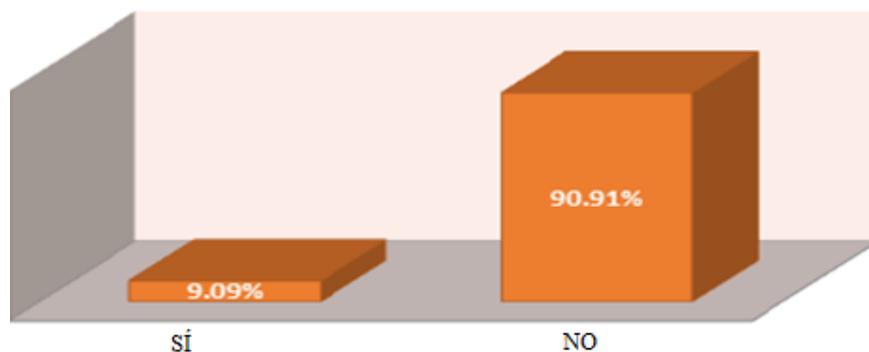


Figura N° 5: Respuestas promedio por categorías sobre la Evaluación de Riesgos

En la figura se aprecia que la categoría NO ha sido notablemente mayoritaria sobre la evaluación de riesgos de la empresa.

Actividades de Control

8. ¿La gerencia realiza cada cierto periodo la revisión del desempeño del personal?

9. ¿Existe un personal designado para autorizar operaciones importantes?
10. ¿La gerencia realiza actividades para verificar que las autorizaciones se han realizado dentro de los márgenes permitidos?

Ante el conjunto de preguntas sobre las actividades de control de la empresa, del total de trabajadores de la empresa, se ha obtenido un promedio de 4 para la categoría SÍ, lo cual equivale a 36.36 % y un promedio de 7 para la categoría NO equivalente a 63.64 %.

Gráficamente, se expresa de esta forma:

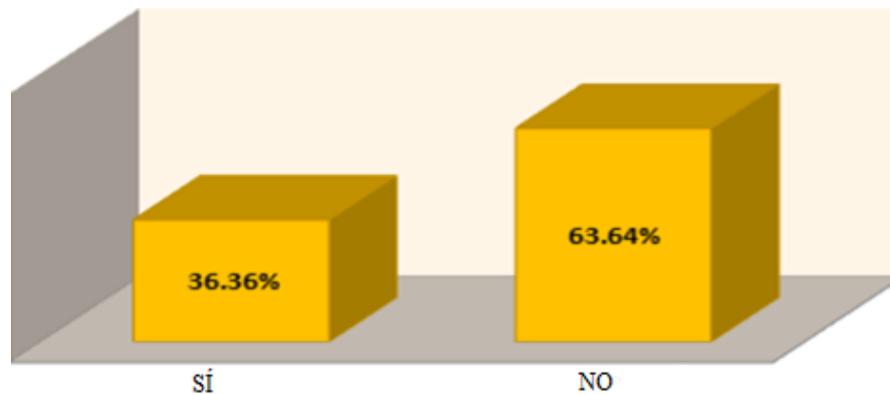


Figura N° 6: Respuestas promedio por categorías sobre las Actividades de Control
En la figura se aprecia que esta dimensión cuenta con una desaprobación mayoritaria.

Información y Comunicación

11. ¿Existen procedimientos para obtener información externa sobre tendencias de mercado?
12. ¿La empresa cuenta con sistemas de información computarizado para el procesamiento de su información?
13. ¿Existen políticas o procedimientos para la comunicación interna entre la gerencia y el personal?

Para este grupo de preguntas, los trabajadores de la empresa han contestado para la categoría SÍ un promedio de 1.67 que equivale a 15.18 % y para la categoría NO un promedio de 9.33 equivalente a 84.82 %

Dicho gráficamente sería de esta forma:

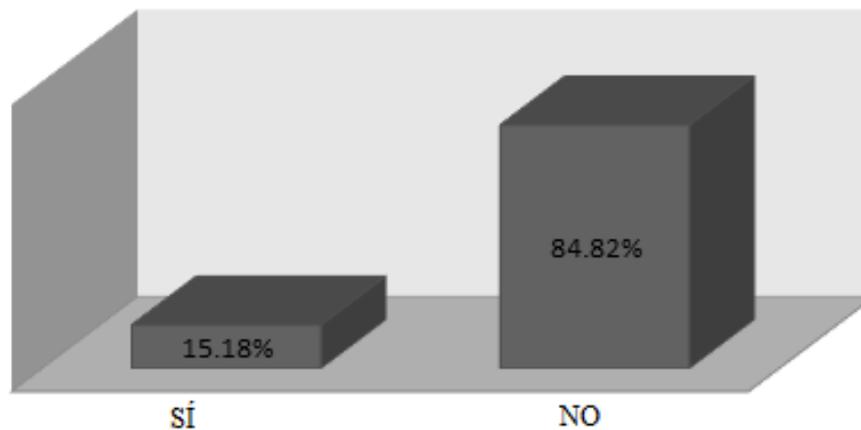


Figura N° 7: Respuestas promedio por categorías sobre la Información y Comunicación
La figura muestra el promedio de las categorías con una marcada diferencia entre ambas.

Supervisión y Seguimiento

14. ¿la gerencia evalúa periódicamente la efectividad del control interno?
15. ¿Se realiza la revisión de las actividades y sus correspondientes controles para determinar si son apropiados?

El resultado de las preguntas para esta dimensión en promedio fue: 3 para la categoría SÍ, que equivale a 27.27 % y 8 para la categoría NO, equivalente a 72.73%.

Se expresa gráficamente de la siguiente manera:

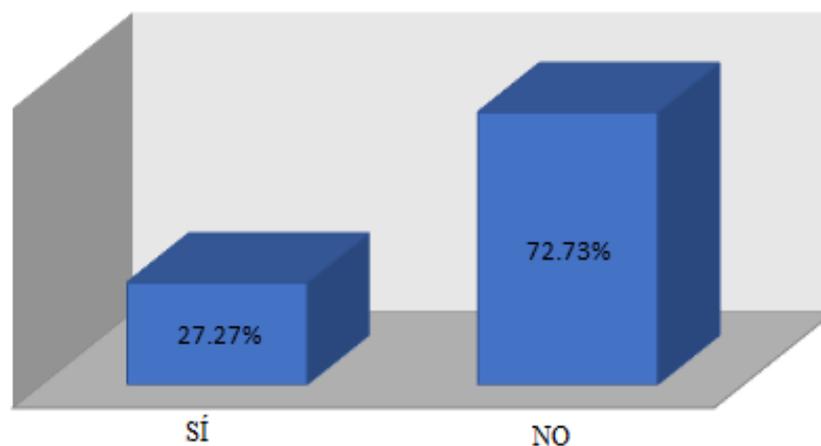


Figura N° 8: Respuestas promedio por categorías sobre Supervisión y Seguimiento
En la figura se aprecia un alto porcentaje de valoración negativa para esta dimensión.

A continuación, presentamos los resultados del Cuestionario N° 2 aplicado a los empleados de la empresa ROSMAR Distribuidora S.A.C., acerca de la Gestión Logística:

Adquisición de Mercadería

1. ¿Los requerimientos de las áreas son presentadas oportunamente al encargado de compras?
2. ¿Existen catálogos de proveedores a los cuales puedan realizar consultas ante la necesidad de alguna mercadería?
3. ¿Una vez identificado la necesidad del producto, ¿realizan distintas cotizaciones entre sus proveedores?
4. ¿Se evalúa el desempeño de los proveedores?

Los resultados para este grupo de preguntas de la dimensión adquisición de mercaderías fueron para la categoría *Sí* un promedio de 2.50 equivalente a 23% y para la categoría *No* un promedio de 8.50 equivalente a 77 %.

A continuación, se expresa gráficamente:

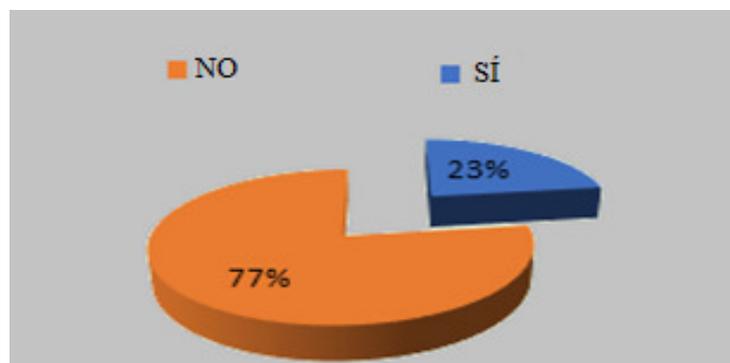


Figura N° 9: Promedio por categorías sobre la Adquisición de Mercaderías
La figura muestra un bajo porcentaje de aprobación de la dimensión evaluada.

Almacenamiento

5. ¿Existe documentación administrativa y contable que sustente el ingreso de mercadería al almacén?
6. ¿La empresa realiza el inventario físico de su mercadería por lo menos una vez al año?
7. ¿Hay un mecanismo para el control permanente de las mercaderías?

8. ¿La mercadería almacenada es seleccionada periódicamente según su estado (obsoleta, para devolución, dañada, etc.)?
9. ¿Las salidas de mercaderías que se realizan del almacén por la venta u otra transferencia, son sustentadas con notas de pedido u otro documento?

Los resultados para este grupo de preguntas de la dimensión Almacenamiento fueron para la categoría *Sí* un promedio de 4.80 equivalente a 44% y para la categoría *No* un promedio de 6.20 equivalente a 56 %.

El resultado se expresa gráficamente de la siguiente manera:

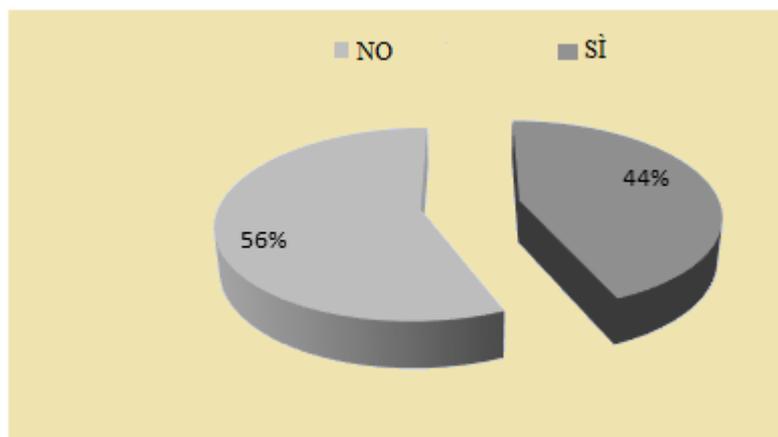


Figura N° 10: Promedio por categorías sobre el Almacenamiento

La figura muestra un porcentaje más o menos parejo de las categorías para esta dimensión.

Distribución y Entrega

10. ¿Toda mercadería que sale para ser distribuido al cliente o a otros almacenes se transportan con guía de remisión?
11. ¿Existe conformidad de parte de los clientes, en la entrega de su pedido?

Los resultados para este grupo de preguntas de la dimensión Distribución y Entrega fueron para la categoría *Sí* un promedio de 8.50 equivalente a 77 % y para la categoría *No* un promedio de 2.50 equivalente a 23 %.

Dicho resultado se expresa en el gráfico, de esta manera:



Figura N° 11: Promedio por categorías sobre la Distribución y Entrega

La figura muestra un notable porcentaje de aprobación para la evaluación de esta dimensión.

5.2. DISCUSIÓN

Con respecto al proceso de adquisición de mercaderías, del flujograma se aprecia que hay responsabilidades que se encuentran ya definidas; sin embargo, se advierte la ausencia de distintas cotizaciones, dado que esta operación permitiría al comprador hacer una evaluación de distintas propuestas y elegir la mejor. La falta de esta práctica pone en riesgo el objetivo de rentabilidad de la empresa, pues podría estar comprando productos a un costo por encima del mercado y obtener menos utilidad de la que estimó. Sangri (2014) comenta al respecto (...) “el más importante del área de compras, es el que localiza al vendedor, solicita la cotización, hace el cuadro comparativo y selecciona al proveedor al que se le dará la orden de compra o el pedido.” (p. 244). Es decir, Sangri describe las tareas que debería realizar el jefe de compras, ya que es el más importante del área porque sus funciones son de alto impacto.

Del mismo modo, los resultados del Cuestionario N° 2 muestra que la organización mayoritariamente no ejecuta actividades que propician una adecuada gestión del proceso de adquisición de mercaderías; ya que, por ejemplo, no se está considerando aspectos importantes como es el caso de contar con un portafolio de proveedores que reúnan las cualidades que la empresa necesita y a los cuales se les debe dar un seguimiento, así lo mencionan también Jhonson, Leenders, & Flynn, (2012) “Las decisiones estratégicas claves de la administración del suministro se centran en qué

proveedores se debe elegir y en qué tipo de relaciones se deberá mantener con ellos. (...).” (p. 312).

Así mismo, una vez seleccionado el proveedor con el que se va a trabajar es necesario evaluar el desempeño en el cumplimiento de las solicitudes que hace la empresa, esta práctica podría aportar en la mejora del desempeño del área de compras; esto en la medida que, actualmente se busca tener una relación más cercana con los proveedores, al punto de tenerlos como colaboradores de la empresa para generar una relación ganar – ganar y de esta manera cerrar buenas negociaciones. Al respecto, Mora (2010) señala que “los objetivos de la evaluación de los proveedores son: elevar la competitividad de todos los proveedores para que sean suplidores estratégicos; obtener la media del portafolio de proveedores actualizados; encontrar las fortalezas y debilidades de cada uno de los proveedores; mejorar el suministro de la empresa; crear relaciones cálidas y fuertes; disminuir los niveles de agotados; incrementar el nivel de servicio; certificar los procesos y el desempeño de los proveedores” (pp.46-47). Este aspecto no se está considerando en la empresa objeto de estudio, dado que se advierte que la Gerencia no está tomando en cuenta los factores de riesgos en la toma de sus decisiones, tal como se advierte en el Cuestionario N° 1 de control interno respecto a la evaluación de riesgos, actividad que está orientada a identificar y mitigar los riesgos que puedan afectar los objetivos del negocio.

Por otra parte, el flujograma, revela un control ineficiente durante el proceso de almacenamiento de mercaderías, pues como se observa sólo se registran las mercaderías de mayor costo, con lo cual toda la empresa se pone en una situación de riesgo pues al no haber registro de toda la mercadería no hay información para contrastar con el inventario físico, el mismo que no se realiza ni una sola vez al año (Según Cuestionario N° 2, del almacenamiento). Este proceso tiene un aspecto bastante sensible que es el control de la mercadería almacenada, si la empresa desconoce el stock que tiene de su mercadería no solo podría estar dejando de vender y por consiguiente de obtener ganancias, sino que podría estar sufriendo pérdidas por sustracciones o errores de despachos, sin percatarse de estas desviaciones. Flores (2013) nos dice del tema, (...) “La toma del inventario es un medio efectivo de

prevenir fraudes o de descubrirlos, y asegura la exactitud y confiabilidad de la información contable de la empresa relativa al inventario.” (p. 37).

Esta situación se agrava en la medida que la empresa no cuenta con un sistema informático que le permita procesar la escasa información que genera y no se evidencia que la gerencia evalúe la efectividad de los controles que actualmente tiene la empresa (Cuestionario N° 1, de la información y comunicación; supervisión y seguimiento). La ausencia de estos mecanismos de control no favorece la adecuada gestión de compras y de almacenamiento, en tal sentido se observa carencia de actividades de control básicas.

De otro lado, Escudero (2015) nos dice que “el objetivo del inventario es conocer con exactitud la cantidad de los materiales, comprobar si coinciden las unidades físicas y las contables, localizar materiales obsoletos o deteriorados, concretar las necesidades de espacio e instalaciones, etcétera.” (p.143). Es decir la toma de inventario es vital para distintas tareas dentro del almacén; por citar una consecuencia de la ausencia de esta práctica, en la visita realizada, se observó mercadería dañada mezclada con mercadería en buen estado o ésta con mercadería para devolución, lo cual puede generar confusiones durante la preparación del pedido y desconfianza en sus clientes al recibir un producto en mal estado, al mismo tiempo esta mala praxis puede extender el tiempo de preparación de un pedido ya que no facilita la rápida ubicación del producto; en estos casos, el inventario ayudaría a tomar medidas de control de espacios, entre otros. Esta situación se da en un contexto en el cual las actividades de supervisión y seguimiento de las tareas del personal no están siendo aplicadas por la Gerencia y al mismo tiempo que tampoco realiza cada cierto tiempo, al menos, una revisión del desempeño del personal (Cuestionario N° 1, actividades de control) , así lo menciona Salas (2014) “El jefe deberá supervisar que dicha ubicación sea la correcta, que se encuentra en perfecto estado y que el manejo y acomodo sea el adecuado.” (p.43).

Punto aparte merece la documentación que se genera dentro del almacén; pues es importante que toda mercadería que entra o sale de ahí se registre en un documento formal y este sirva de soporte para una contrastación de resultados. En las visitas realizadas se ha podido verificar que sí bien documentos de salida, no todos son

documentos uniformes y formalmente establecidos, por ejemplo se ha encontrado hojas sueltas sin numeración que la identifique en el que se anotó la salida de mercadería. Esta forma de registro no asegura el adecuado proceso de la información y por tanto afecta la confiabilidad de la misma, en relación al stock de mercadería .

Gaitán (2013) indica que “todo el flujo de información que se desarrolla en la gestión del almacén debe quedar registrado en un documento interno donde se recoge información sobre: descripción, cantidad y código del producto; fecha en la que se produce el movimiento; recepción y expedición de la mercancía; código y ubicación de los productos; recogida de pedidos; movimiento de mercancía, salida de materias primas; datos relativos al proveedor.” (p.171).

Previo el traslado de mercaderías el personal recibe la guía de remisión junto con la mercadería aunque según resultado de encuesta, estas tareas no son monitoreadas.

El flujograma de Distribución y entrega muestra debilidades de este proceso en cuanto a la efectividad de las actividades realizadas por el personal a cargo, ya que hay dos aspectos importantes que la empresa objeto de investigación descuida, el primero de ellos es cuando se solicita mercadería a almacén y no hay, entonces se informa para que sea añadido a la lista de compras; mientras tanto la empresa deja de vender y de percibir ingresos, pues no está contemplado en sus actividades la reposición oportuna de su mercadería o en todo caso de las nuevas tendencias, información que debería llegar del exterior de la empresa si ésta contara con procedimientos adecuados para dicha tarea (Cuestionario N° 1, Información y Comunicación). El segundo aspecto que no se encuentra reflejado en el flujograma es más delicado aún, se trata de las autorizaciones para la salida de mercadería del almacén, es necesario que se designe a un personal ajeno al que prepara el pedido la verificación y conformidad de la mercadería con el pedido, el cual deberá quedar registrado, así lo señalan también Campo , Hervás, & Revilla (2013) “Es necesario que todas las operaciones que se desarrollan en el almacén queden debidamente reflejadas en un soporte documental.” (p. 70). En el caso de la empresa, según el Cuestionario N° 1, no existe manual de funciones (Ambiente de control)-; no existe personal asignado para dar autorizaciones (actividad de control) y las actividades de

supervisión y seguimiento son casi nulas. Estas carencias no propician la adecuada protección de los intereses de la organización.

Por otra parte, si bien se señala solo algunos reclamos originada por el despacho inadecuado de la mercadería (Cuestionario N° 2), la ejecución eficiente de estas operaciones podrían representar agregar valor para la empresa, esto en la medida que el personal tuviera la posibilidad de capacitarse en técnicas para atender al cliente y las tareas involucradas en este proceso como son el transporte, la entrega del producto, el embalaje, etc. sean supervisadas a fin de mejorarlas

Sánchez (2013) nos dice que (...) “la formación es concebida como una forma de capacitar a una persona para que pueda llevar adelante un trabajo o una tarea particular de la forma más provechosa o conveniente para la empresa.” (p. 83).

**CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

6.1. CONCLUSIONES

1. Del análisis efectuado al proceso de Adquisición de mercadería, se concluye que la mayor parte de las actividades que se realiza dentro de la empresa Rosmar Distribuidora S.A.C se hacen de manera empírica, sin considerar una evaluación; tanto las compras que son realizadas por la Gerencia, así como la selección y el desempeño de sus proveedores. En efecto, de ser efectuada esta actividad, se podría agregar valor al negocio o mitigar riesgo de incumplimiento ante la falta de mercaderías. Así mismo, no se tiene la praxis de realizar distintas cotizaciones antes de una compra, obviando así, un mecanismo de control clave, dado que este permitiría mitigar riesgos de comprar productos con precios por encima de su valor en el mercado.
2. Durante el proceso de almacenamiento de mercaderías los mecanismos que se aplican para las distintas actividades relevantes que se dan dentro de este proceso son muy escasos , no cuenta con un eficiente control interno que pueda minimizar los riesgos al que se encuentra expuesto la organización, pues como se ha visto, existe un riesgo muy grande con respecto al control de su mercadería almacenada ya que no se realiza la toma de inventarios ni se tiene implementado un control permanente de las existencias. Por otra parte, se desconoce el stock de la mercadería lo cual es perjudicial porque no permite asegurar el abastecimiento a sus clientes e impide el cumplimiento de sus objetivos.

Así mismo, dentro del almacén la mercadería no se clasifica y ubica según su destino u estado de esta misma, esta situación entre otros podría originar el despacho de mercadería defectuosa y con ello mala imagen para empresa.

3. El aporte del control interno en el proceso de distribución y entrega de mercaderías es proteger el patrimonio de la empresa, aportando además en su crecimiento. Por otra parte, está orientado principalmente a asegurar que todas las tareas que están involucradas se realicen de manera adecuada, para así cumplir con el enunciado de su misión que señala: “...brindar la satisfacción de comprar productos cosméticos...” Es importante señalar que a través de estas actividades se puede

generar valor agregado en la atención del cliente, el embalaje, el empaque, el servicio post venta, etc. Para ello es necesario que los empleados se encuentren debidamente capacitados a fin de puedan ir mejorando cada tarea que realizan en este proceso.

4. En general, se concluye que es importante el control interno en la gestión logística de la Empresa Rosmar distribuidora S.A.C para proteger su patrimonio y asegurar que la empresa perdure en el tiempo, así como para minimizar los riesgos a los que se encuentra expuesto ya que se han encontrado evidencias suficientes para indicar que el control interno de la organización es deficiente, según lo analizado en los procesos de adquisición de mercadería, almacenamiento y distribución y entrega.

6.2. RECOMENDACIONES

1. En el proceso de adquisición de mercaderías se recomienda:
 - Elaborar un portafolio de proveedores para evaluar su desempeño. Aquí se deberán registrar todos los datos de los proveedores y su comportamiento en el desempeño de sus funciones y los productos que provee.
 - Implementar como política que previo a compras importantes se debe contar con distintas cotizaciones esto con el fin de evitar comprar con costos por encima del mercado.
2. En el proceso de Almacenamiento, se recomienda:
 - Implementar un sistema informático que permita llevar el control permanente de las mercaderías y la realización de los inventarios físicos anuales para comprobar la existencia, estado y adecuada clasificación de la mercadería.
 - Implementar como política la restricción del ingreso al almacén sólo al personal que labora dentro de él.
 - Diseñar y formalizar el uso de formatos, para el ingreso y salida de mercadería del almacén, regulando sus niveles de autorización, registro y cantidad de los documentos generados.

- Implementar cámaras de seguridad en puntos estratégicos.
3. Para el proceso de distribución y entrega de mercaderías, se recomienda:
- Asignar a un personal para la verificación y conformidad de la entrada y salida de mercadería del almacén.
 - Implementar procedimientos para la obtención de información externa como por ejemplo tendencias o preferencias de los clientes.
 - Implementar políticas para orientar las actividades de transporte y distribución de la mercadería que entre otros aspectos contemple tipo de documentación, responsabilidad, tiempo de servicio.
 - Capacitar a los empleados de la empresa cada cierto tiempo en las diversas tareas que realizan para mejorarla.
4. De manera general, es importante para la empresa implementar lo siguiente:
- Elaborar un manual de los procedimientos, así como las políticas para los distintos procesos.
 - Definir las tareas y funciones de cada personal que labora en la empresa en un manual.
 - Implementar un control interno que sea llevado a cabo por la gerencia, teniendo en cuenta los componentes del modelo Coso, para así mejorar el desempeño de la empresa en general.

REFERENCIAS

- Arrieta, E. (2012). *Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución (Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, que presenta el bachiller)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Abolacio, M. (2013). *Planificación de la auditoría: gestión contable y gestión administrativa para auditorías (UF0317)* 1ª ed. Madrid- España: IC Editorial.
- Acosta, B., Hernández, H., & Pedraza, V. (Octubre 2014). *Manual de auditoría basado en riesgo para entidades bancarias en Panamá*. Panamá: Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración-XIV ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC.
- Anaya, J. (2011). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa* 4ª ed. Madrid: Esic Editorial.
- Anaya, J. (2008). *Almacenes: Análisis, diseño y organización*. Madrid: Esic Editorial.
- Anaya, J. (2015). *El transporte de mercancías: Enfoque logístico de la distribución* 2ª ed. España: Esic Editorial.
- Artal, M. (2013). *Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* 12ª ed. España: Esic Editorial.
- Avellaneda, A. (2013). *Gestión Ambiental y Planificación del Desarrollo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación* 1ª ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Barrera, O., & Casanova, R. (2011). *Logística y Comunicación en un Taller de Vehículos*. España: Ediciones Paraninfo SA.

- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos* 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bohorquez, E., & Puello, R. (2013). *Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Coralina & Pisos S.A Corpisos S.A en el municipio de Turbaco Bolívar- tesis (Administración de Empresas)*. Universidad de Cartagena.
- Bureau, F. (2011). *Logística Integral* 2ª ed. Madrid: Fundacion Confemetal.
- Cabeza, D. (2012). *Logística inversa en la gestión de la cadena de suministro* 1ª ed. Barcelona: Marge Books.
- Cabrera, A. (2012). *Transporte Internacional de Mercancías: Casos Prácticos*. Madrid: Ices.
- Campo, A., Hervás, A., & Revilla, M. (2013). *Operaciones de Almacenaje*. España: McGraw Hill.
- Campo, A., Hervás, A., & Revilla, M. (2013). *Técnicas de Almacén*. Madrid: McGraw Hill España.
- Carro, E. (2014). *Operaciones con Traspalés y Carretillas de Mano*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Carro, E. (2015). *Preparación de pedidos (transversal) (MF1326_1)*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2011). *Logística Integral*. Barcelona: Profit Editorial.
- Castán, J., López, J., & Núñez, A. (2012). *La Logística en la Empresa un área estratégica para alcanzar ventajas competitivas* 1ª ed. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Castellanos, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Colombia: Universidad del Norte.

- Castro, E. (2014). *Operaciones auxiliares de almacenaje: Organización de los almacenes y análisis de documentación, riesgos, proceso y mantenimiento* 1ª ed. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Claros, R., & León, O. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Perú: Instituto Pacifico.
- De Diego, A. (2014). *UF0928 - Seguridad y prevención de riesgos en el almacén*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Del Río, C., Del Río, R., & Del Río, C. (2010). *Adquisiciones y Abastecimientos*. Cengage Learning.
- Díaz, C. (2012). *Administración*. Lima: San Marcos.
- Errasti, A. (2012). *Negociación en la Empresa*. España: Pirámide.
- Escudero, M. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Escudero, M. (2014). *Logística de Almacenamiento*. España: Ediciones Paraninfo.
- Escudero, M. (2015). *Técnicas de Almacén* 1ª ed. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Escudero, F. (2011). *Compra, Recepción y Almacenamiento de Alimentos en Hoteles y Restaurantes* 1ª ed. México: Trillas.
- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoria interna* 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R. (2015). *Control Interno y Fraudes Análisis se Informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales* 3ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, J. (2014). *Optimización de la cadena logística (MF1005_3)*. Madrid: Editorial CEP S.L.

- Férrandez, G. (2014). *Operaciones Auxiliares de Almacenaje (MF1325_1)*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Flores, J. (2013). *Contabilidad para Gerencia Aplicación de las Normas Contables y Tributarias* 1ª ed. Lima: Instituto Pacifico SAC.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones* 1ª ed. Peru: instituto de investigación en accountability i control -IICO.
- Gaitán, A. (2013). *Operaciones y control de almacén de conservas vegetales (MF0291_2)*. España: IC Editorial.
- García, D. (2012). *Metodología para la evaluación del Sistema de Control Interno (SCI) en el ISMMM: EvaSCI*. La Habana- CUBA: Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.
- Gestión. (01 de Febrero de 2015). págs. <https://gestion.pe/economia/peru-nuevo-emergente-america-latina-coface-75254>.
- Gutierrez, A. (2013). *Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes*. España: Ediciones de la U.
- Hemeryth, F., & Sánchez, J. (2013). *Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo (Tesis para el Título Profesional de Contador Público y Licenciado en Administración)*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* 6ª ed. México: McGraw-Hill Education.
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas Conceptos y habilidades directivas* 2ª ed. España: Ediciones Paraninfo, SA.

- Instituto de Auditores Internos de España -PWC. (2013). *Control Interno- Marco Integrado*.
- Iyer, A., Seshadri, S., & Vasher, R. (2010). *Administración de la cadena de suministro Toyota: un enfoque estratégico a los principios del célebre sistema de Toyota*. España: McGraw Hill.
- Izasa, A. (2012). *Control Interno y Sistemas de Gestión de Calidad*. Colombia: Ediciones de la U.
- Jhonson, P., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). *Administración de compras y abastecimiento* 14^a ed. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, Y. (2009). *Auditoría*. Córdoba: El Cid Editor.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* 11^a ed. México: Pearson Educación.
- La contraloría General de la República. (2014). *Manual de Auditoría de Cumplimiento*. Lima, Perú.
- La contraloría General de la República. (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima, Perú
- Lacalle, G. (2013). *Gestión De Logística Y Comercial* 1^a ed. Madrid: Editex.
- Ladino, E. (2009). *Control interno: informe Coso*. Córdoba: El Cid Editor.
- Lamb, C., Hair, J., & Mcdaniel, C. (2011). *Marketing* 11^a ed. México: Cengage Learning.
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de Nuevos Productos-Una vision integral* 4^a ed. México: Cengage Learning Editores, A.S.
- Lobato, F., & Villagrà, F. (2010). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: Macmillan Iberia, S.A.

- López, R. (2014). *Planificación y gestión de la demanda-UF0475* . España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Maldonado, J. (2013). *Principios de Marketing* 1ª ed. Bogotá: Ediciones de la U.
- Manco, J. (2014). *Elementos Básicos del Control, la Auditoría y la Revisión Fiscal*.
- Mantilla, S. (2010). *Control Interno Informe Coso* 4ª ed. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría de control interno* 3ª ed. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Maulen, M. (2013). *Sistemas de Almacenaje y Picking*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mercado, S. (2012). *Administración De Ventas*. México: Trillas.
- Mihi, A., Arias, D., & García, V. (2012). La gestión de la logística inversa en las empresas españolas: Hacia las prácticas de excelencia. *Universia Business Review*.
- Molinillo, S. (2014). *Distribución Comercial Aplicada* 2ª ed. España: Esic.
- Montoya, A. (2010). *Administración de Compras* 3ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mora, L. (2010). *Gestión Logística Integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento* 21ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mora, L., & Martiliano, M. (2012). *Modelos de optimización de la gestión logística*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Palomino, C. (2012). *Metodo Calpa-Contabilidad Intermedia* 1ª ed. Perú: Editorial Calpa SAC.

- Rubio, J. , & Villaroel, S. (2012). *Seguridad y Prevención de Riesgo en el Almacén*. Madrid: Ministerio de Educación de España.
- Salazar, E. , & Villamarín, S. (2011). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers cía. ltda. ubicada en la parroquia Aláquez del cantón Latacunga, para el período económico 2011 (Tesis - Ingeniería en Contabilidad y Auditoría)*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador
- Sánchez, M. (2013). *Gestión de recursos humanos (MF0238_3)*. CEP S.L.
- Sangri, A. (2014). *Administración De Compras Adquisiciones y abastecimiento* 1ª ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Serrano, F. (2012). *Operaciones auxiliares de almacenaje. COML0110* 1ª ed. Málaga: IC Editorial.
- Tamayo, E., & López, R. (2012). *Proceso integral de la actividad comercial*. Editex.
- Torres, V. (2014). *Administración de ventas* 1ª ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Torres, Á. (2014). *Preparación de pedidos.COML0110*. IC Editorial.
- Velasco, J. (2013). *Gestión de la logística en la empresa: planificación de la cadena de suministros*. España: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Velez, T. (2014). *Logística Empresarial*. Colombia: Ediciones de la U.
- Viciano, A. (2011). *Animación y presentación del producto en el punto de venta (UF0034)* 1ª ed. Málaga: IC Editorial.
- Vizcarra, J. (2010). *Auditoría Financiera Riesgo, Control Interno, Gobierno Corporativo y Normas De Información Financiera*. Perú: Instituto Pacífico S.A.C.
- Yarasca, P. (2012). *Auditoria Fundamentos con un Enfoque Moderno* 2ª ed. Lima, Peru.

Zapatero, A. (2011). *Manual Gestión de Almacén. Formación para el Empleo*. Editorial CEP, S.L.

Zevallos, E. (2014). *Contabilidad General Teoría y Práctica* 1ª ed. Perú: Impresiones Juve EIRL.

ANEXOS

EMPRESA COMERCIAL ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C.

RESEÑA HISTÓRICA

La empresa elegida, es una microempresa comercial de tipo Societaria (SAC), ROSMAR DISTRIBUIDORA SAC, de composición de capital familiar, el rubro al que se dedica es la Comercialización de productos cosméticos y perfumería. Inicialmente el actual Gerente General empieza su negocio como comercio ambulatorio desde el año 1997, luego que el volumen de sus ventas aumentó y por fiscalización de la SUNAT se vio en la obligación de formalizarse en el año 2012. Actualmente tiene 6 tiendas o locales de venta.

La ubicación de esta microempresa se encuentra en zonas del centro de Lima, Puente piedra y Pro. Cuentan con un total de 11 personas que están distribuidas en las distintas tiendas como son: Gerente (1), Supervisora de tiendas (1), Vendedoras (6), secretaria (1) y Almaceneros (2).

Misión

Brindar la satisfacción de comprar productos cosméticos a damas y caballeros respondiendo a las múltiples necesidades y deseos de realzar su aspecto personal y belleza a través de productos con garantía y calidad.

Visión

Convertirse en líder y referente en la venta de productos cosméticos y perfumería con alta calidad y garantía cubriendo las expectativas de los clientes; de esta manera lograr un crecimiento constante en el mercado nacional e internacional.

Valores

- **Confianza:** Generar un buen clima laboral y brindar la seguridad a los clientes de la seriedad de la empresa.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia en el manejo de los bienes de la empresa y de los clientes.

- **Compañerismo:** Ayudar a los demás miembros de la empresa, fomentando el trabajo en equipo.
- **Solidaridad:** Generar un clima de compañerismo y amistad para que se puedan cumplir la misión y visión de la empresa.
- **Equidad:** Que cada uno de los integrantes reciba lo que le corresponde y sea tratado por igual.
- **Respeto:** Tener una actitud que considere los derechos de los demás compañeros y de los clientes.
- **Amabilidad:** Brindar la mejor disposición para la atención de los clientes.
-

ORGANIGRAMA

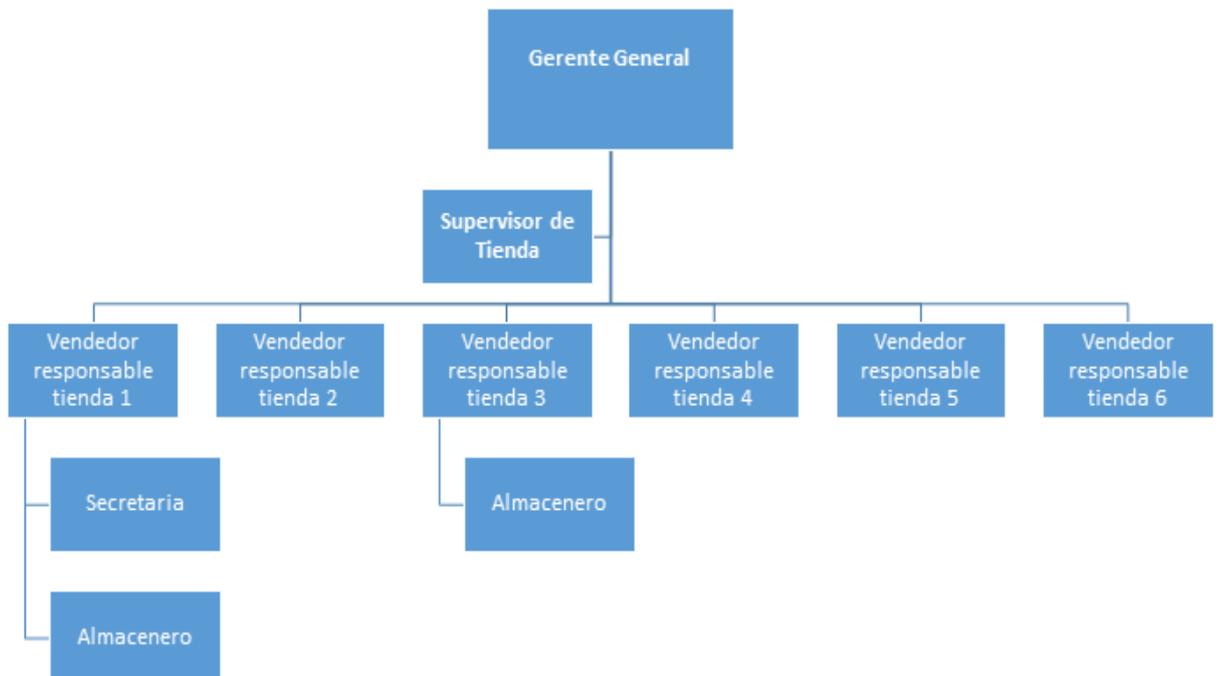


Figura N° 12: Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista con Gerente General

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

Tabla 3: Factores internos del FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
El Gerente y dueño de la empresa cuenta con amplia experiencia en el rubro del negocio.	No cuenta con: políticas de compras, manuales de procesos, manuales de procedimientos, manual de funciones de los empleados.
La administración promueve el buen comportamiento y valores éticos dentro de la empresa.	No existe ningún sistema de control al personal, no tiene personal de seguridad.
Cuenta con empleados de su confianza entre ellos algunos familiares.	No realiza inventarios periódicos de su mercadería, ni posee registros auxiliares de control.
Como se cuenta con personal de confianza se puede capacitarlos respecto al uso de formatos y documentos que permitan mejorar el control de la empresa	No realiza distintas cotizaciones de compra antes de realizar la compra.

Tabla 4: Factores externos del FODA

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Los proveedores generalmente garantizan la entrega de mercadería a tiempo.	Fiscalización y Sanción por parte de INDECI por incumplimiento de normas de seguridad en almacén.
Los puntos de ventas están ubicados en zonas altamente comerciales.	Insatisfacción de los clientes y deserción por aparición productos similares a precios económicos nuevos establecimientos que ofertan lo mismo.
La economía peruana está en crecimiento y las personas tienen mayor capacidad de consumo de sus productos.	Aparición de otras empresas que ofrecen más promociones y beneficios al cliente.
Cuenta con proveedores que le otorgan créditos en sus compras.	Variación del tipo de cambio por recesión económica en China, ya que algunos productos son importados de ese país.

Cuestionario N° 1: CONTROL INTERNO

1. ¿La gerencia promueve valores éticos dentro de la empresa?
Si () No ()
2. ¿Existe un documento que regule la norma de conducta de los trabajadores?
Si () No ()
3. ¿Existen políticas de contratación de personal, capacitación y otros?
Si () No ()
4. ¿Existe manual de funciones del personal?
Si () No ()
5. ¿Las actividades y procesos de la organización se encuentran automatizados?
Si () No ()
6. ¿Se adoptan decisiones considerando el riesgo financiero?
Si () No ()
7. ¿Cuenta con seguros contra incendio y/o robo?
Si () No ()
8. ¿La gerencia realiza cada cierto periodo la revisión del desempeño del personal?
Si () No ()
9. ¿Existe un personal designado para autorizar operaciones importantes?
Si () No ()
10. ¿La gerencia realiza actividades para verificar que las autorizaciones se han realizado dentro de los márgenes permitidos?
Si () No ()
11. ¿Existen procedimientos para obtener información externa sobre tendencias de mercado?
Si () No ()
12. ¿La empresa cuenta con sistemas de información computarizado para el procesamiento de su información?
Si () No ()
13. ¿Existen políticas o procedimientos para la comunicación interna entre la gerencia y el personal?
Si () No ()

14. ¿la gerencia evalúa periódicamente la efectividad del control interno?
Si () No ()
15. ¿Se realiza la revisión de las actividades y sus correspondientes controles para determinar si son apropiados?
Si () No ()

Cuestionario N° 2: GESTIÓN LOGÍSTICA

1. ¿Los requerimientos de las áreas son presentadas oportunamente al encargado de compras?
Si () No ()
2. ¿Existen catálogos de proveedores a los cuales puedan realizar consultas ante la necesidad de alguna mercadería?
Si () No ()
3. Una vez identificado la necesidad del producto, ¿realizan distintas cotizaciones entre sus proveedores?
Si () No ()
4. ¿Se evalúa el desempeño de los proveedores?
Si () No ()
5. ¿Hay documentación administrativa y contable que sustente el ingreso de mercadería al almacén?
Si () No ()
6. ¿La empresa realiza el inventario físico de su mercadería por lo menos una vez al año?
Si () No ()
7. ¿Hay un mecanismo de control permanente de la mercadería?
Si () No ()
8. ¿La mercadería es seleccionada según su estado (obsoleta, para devolución, dañada, etc.)?
Si () No ()
9. ¿Las salidas de mercaderías que se realizan del almacén por la venta u otra transferencia, son sustentadas con notas de pedido u otro documento?

Si () No ()

10. mercadería que sale para ser distribuido al cliente o a otros almacenes se transportan con guía de remisión?

Si () No ()

11. ¿Existen reclamos de parte de los clientes por una mala entrega de su pedido (mal embalado, productos vencidos, etc.)?

Si () No ()

Tabla 5: Respuesta del Cuestionario N° 1

Empleados Preguntas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
P1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
P2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
P3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P6	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
P7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P8	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0
P9	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0
P10	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
P11	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
P12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P13	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
P14	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
P15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Resultados del Cuestionario de Control Interno de todo el personal de la empresa.

Tabla 6: Respuesta del cuestionario N° 2

Empleados Preguntas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
P1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1
P2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
P4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P5	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
P6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P8	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
P9	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
P10	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
P11	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0

Resultados del Cuestionario de gestión Logística de todo el personal de la empresa.

JUICIO DE EXPERTO

ENCUESTA APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIAL ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C.

Tabla 7: Variable 1: Control interno

ITEM		ACEPTADO	NO ACEPTADO	OBSERVACION
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

EXPERTO.....

D.N.I.....

OBSERVACIONES:

.....

.....

JUICIO DE EXPERTO

**ENCUESTA APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
COMERCIAL ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C.**

Tabla 8: Variable 2: Gestión Logística

ITEM	ACEPTADO	NO ACEPTADO	OBSERVACION
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

EXPERTO.....

D.N.I.....

OBSERVACIONES:

.....
.....

Tabla 9: Guía de entrevista a la Gerencia

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL	
EMPRESA ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C.	
1. ¿Existe un sistema de control formal establecido para la empresa?	No, no hay documentos que indiquen esto, pero lo realizo en base a mi experiencia y conocimiento del negocio. Además, cuento con personal de confianza.
2. ¿Cuáles son las tareas que requieren mayor control?	Lo complejo del tema es que contamos con mucha variedad de productos lo que dificulta en darle todo el seguimiento a las cantidades vendidas o de stock, es decir, no contamos con las cantidades exactas de los inventarios para planificar nuestras compras.
3. ¿Ha pensado implementar formalmente un manual de procedimientos para el control interno?	Por ahora no, pero más adelante me gustaría que hubiera cuando yo no esté para dirigir personalmente la empresa o no cuente con el tiempo suficiente considero necesario un manual.
4. ¿Se practica y/o motiva las prácticas de algunos valores en la empresa, Cuáles?	Sí, la confianza, honestidad, compañerismo, solidaridad, equidad, respeto, amabilidad.
5. ¿Existen Políticas diseñadas para el desarrollo de las actividades?	Sí, es decir yo soy quien dice como se deben hacer las cosas de acuerdo con las circunstancias
6. ¿La empresa brinda capacitaciones a su personal?	No, por ahora no, pues las tareas son sencillas y fáciles de comprender
7. ¿Conocen los empleados la misión, visión, valores, políticas de la empresa?	Si, algunos.
8. ¿Se difunden esta información entre el personal?	No hay mucho tiempo para ello, pero siempre se les recalca los valores y lo que esperamos de ellos.
9. ¿Cómo se realiza la asignación de funciones?	Cuando se toma a un personal se le indica las funciones a desarrollar y las responsabilidades que va a tener.
10. ¿Cuentan con un sistema para el control de inventarios?	No existe registros auxiliares, pero la secretaria elabora un listado de lo que tiene en almacén central, en las otras tiendas no hay necesidad pues tienen poca cantidad de mercaderías.
11. ¿Cómo se realizan los pedidos al almacenero?	Se prepara una hoja de pedido.
12. ¿Existe un documento de salida?	Sí, hay una nota de salida que es llenado por el almacenero y firmado por la secretaria al salir la mercadería.

<p>13. ¿Cuenta con instrumentos de control de seguridad para el local, como cámara, alarmas, etc.?</p> <p>No, por ahora no.</p> <p>14. ¿Cómo realiza la adquisición de mercaderías?</p> <p>Los encargados de almacén y ventas me entregan la lista de mercaderías faltantes y yo solicito a nuestros proveedores, ellos me envían los costos, si está todo bien les confirmo la compra y ellos me traen al local la mercadería, lo revisamos y luego va al almacén.</p> <p>15. ¿Qué criterios sigue para la elección de sus proveedores?</p> <p>En realidad, desde hace mucho tiempo trabajo siempre con los mismos proveedores, les tengo confianza.</p>
--

Tabla 10: Guía de entrevista al personal de Almacén

<p>ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA</p> <p>EMPRESA ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C.</p> <p>CARGO : ALMACENERO</p>
<p>1. ¿Tiene experiencia en este cargo, ya sea en otra empresa?</p> <p>Sí, anteriormente he trabajado en otra empresa similar donde también desarrollaba las mismas labores y ya conozco como es el movimiento en el área.</p> <p>2. ¿Ha sido Ud. capacitado para realizar sus funciones dentro del almacén?</p> <p>No he recibido capacitaciones, solo indicaciones y como ya he trabajado en otra empresa ya sé cómo realizar mis tareas, cuando tengo dudas pregunto al gerente como lo puedo realizar y el me orienta.</p> <p>3. ¿Conoce a cerca de los riesgos que pueden ocurrir en su trabajo?</p> <p>Sí, bueno solo hay que tener cuidado de no levantar mucho peso para no tener problemas de salud más adelante, es importante tener la atención del caso durante el trabajado porque son productos inflamables</p> <p>4. ¿Cuentas con elementos de seguridad para realizar tu trabajo?</p> <p>No, no contamos con elementos de protección de seguridad puesto que no se ha tenido ningún accidente hasta el momento, pero creo que es necesario que contemos con dichos implementos.</p> <p>5. ¿Utiliza algún formato apropiado para la salida de mercadería?</p>

La secretaria utiliza un formato para el control de ingresos y salidas de las mercaderías, ella me entrega el pedido realizado para poder atenderlo una vez listo el pedido la secretaria verifica y autoriza la salida de la mercadería.

6. ¿Ud. realiza el inventario de la mercadería?

No, nunca lo he hecho por motivo de tiempo y la falta de personal para poder realizar, además hay una gran variedad de productos lo cual implicaría cerrar las tiendas y eso no le conviene al dueño.

7. ¿Sale mercadería sin su conocimiento?

Bueno a veces sí, cuando no hay nadie la vendedora se comunica con el dueño para poder retirar la mercadería y deja una nota indicando que productos a sacado.

8. ¿Se siente expuesto a algún riesgo durante el traslado de mercadería de un local a otro o cuando envían a provincia? ¿Cuál?

Felizmente nunca ha pasado nada, pero los riesgos siempre están presentes, sobre todo el robo de mercadería porque hay mucha inseguridad en las calles.

9. ¿Se verifica y registra toda mercadería que entra y sale del almacén?

Sí, verificamos todas las mercaderías que llegan de los proveedores y lo ubicamos en el almacén, pero sólo se registra la mercadería de mayor valor, además esa mercadería tiene una ubicación especial.

10. ¿Hay alguna operación que para realizarla necesite de la aprobación de su jefe inmediato? ¿Cuáles?

Bueno, cuando llega la mercadería y encontramos algo que no corresponde como cantidades faltantes, un producto por otro o productos en mal estado, se necesita que mi jefe autorice si lo recibimos o lo devolvemos.

11. ¿Las compras que realizan llegan con los documentos necesarios (facturas, guías de remisión, etc.)?

Sí, todo llega con su comprobante respectivo.

Tabla 11: *Guía de Entrevista al personal de ventas*

ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA	
EMPRESA ROSMAR DISTRIBUIDORA S.A.C.	
CARGO : VENDEDORA	
1. ¿Tiene experiencia en la labor que realiza?	Sí, yo empecé a laborar casi desde sus inicios de sus actividades ya voy como siete años trabajando para la empresa y la experiencia la he adquirido a través del tiempo.
2. ¿Conoce la misión, visión, objetivos de la empresa?	Bueno lo que te puedo decir que su misión de la empresa es seguir creciendo, abrir más tiendas y dar un buen servicio al cliente.
3. ¿Emite comprobantes de pago en todas las ventas que realiza, sin importar los montos?	Siempre lo realizo, cuando son montos pequeños al final del día emito una boleta por el monto total y así realizo mi rendición de las ventas del día al dueño.
4. ¿El despacho de mercadería que sale de almacén es rápido o demora mucho?	Generalmente es inmediato salvo que realicen compras grandes para provincias ahí sí se demora en alistar o en el caso que no se cuente con dichos productos el joven de almacén tiene que ir a la otra tienda a prestarse el producto.
5. ¿Cuándo hay mucho pedido, espera a que el almacenero traiga los pedidos o va a buscarlos Ud. misma?	Si el almacenero está ocupado me veo en la necesidad de ir yo misma a buscar la mercadería y dejo la nota de pedido para que el joven realice la verificación.
6. ¿Alguna vez han tenido reclamos de su venta?	Si en algunos casos se han quejado de los precios porque la competencia vende productos similares que son importados y de menor precio y también hay marcas que son nuevas y no han tenido mucha aceptación generando cierta incomodidad en el cliente.
7. ¿Emite algún documento para solicitar el pedido al almacenero?	Si, lo realizo a través de una nota de pedido o en algunos casos mediante un mail o le llamo al dueño y él pide al almacenero que aliste el pedido.
8. ¿Entonces cuentan con pc o laptop en las tiendas?	No, le envío por mi celular. Pero sí hay teléfono fijo en las tiendas y por ahí nos comunicamos.
9. ¿Existe algún procedimiento o políticas establecidos formalmente acerca del pedido de mercaderías al almacén?	Sí, hay procedimientos para realizar los pedidos que ha sido elaborado por el mismo dueño, lo que hacemos es solicitarle al almacenero o en todo caso al dueño.

<p>10. ¿Ha pasado alguna vez que no tenga en stock la mercadería que solicita para la venta? ¿Cómo se resuelve en ese caso?</p> <p>Sí, a veces pasa, pero en ese caso el almacenero le informa al dueño para que realice la compra y al cliente le ofrecemos un producto alternativo.</p> <p>11. ¿Toda la mercadería que solicita es atendida correctamente? ¿verifica siempre su pedido?</p> <p>En general sí, cuando realizo la verificación y me percató de un error en el despacho llamo a mi compañero por teléfono para pedirle lo que me falta y él me trae. A veces no puedo verificar porque hay mucho trabajo, pero cuando estoy acomodando me doy cuenta y le comunico para que complete el pedido.</p> <p>12. ¿La salida de mercadería del almacén es verificada por una tercera persona o sólo los dos (vendedora y almacenero) realizan esa tarea?</p> <p>Sólo los dos, antes había una secretaria que revisaba, pero ya no trabaja.</p>

GUÍAS DE OBSERVACIÓN

Tabla 12: Cumplimiento del proceso de adquisición de mercaderías.

PROCEDIMIENTOS	CUMPLE	OBSERVACIONES
El almacenero verifica que productos faltan agrupándolos por proveedor.	si	Revisa que estantes están vacíos, no en el sistema (no hay).
Negociación con el proveedor de la compra	si	Trabajan con los mismos proveedores.
Envío de mail por parte del proveedor para anticipar cuándo llega el pedido.	No siempre	A veces le avisan un día antes o ese mismo día.
Gerente coordina con los almaceneros para que apoyen en la descarga.	si	Nadie se queda en los almacenes de las tiendas.
Almaceneros hacen espacio en el almacén central donde llegará la mercadería.	si	No se ordena dejando afuera la mercadería más antigua.
Recepción de guía de remisión y factura	si	
Verificación de la mercadería	si	Verifican solo cantidad,
Almacenamiento de la mercadería	si	Descarga directamente del proveedor al almacén, no hay espacio para chequeo.

Tabla 13: Cumplimiento del proceso de almacenamiento

PROCEDIMIENTOS	CUMPLE	OBSERVACIONES
Recepción de mercadería - documento: guía de remisión	no	No encontramos documentos.
Se verifica que esté toda la mercadería solicitada y en buen estado	no	Solo se ordena en los espacios vacíos
Se coloca la mercadería que llegó en los estantes por marca, tipo y peso.	si	Aunque encontramos mercaderías con cierto peso en estantes superiores.
Se da conformidad de la recepción y se indica cuantos productos llegaron de los que tienen más costo para su registro.	no	La secretaria lo registra de la factura de compra.
Se colocan nombres de los productos a los estantes.	No siempre	Encontramos productos sin identificación o en lugar de otro.

Tabla 14: Cumplimiento del proceso de distribución y entrega-Provincias

PROCEDIMIENTOS DE DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE MERCADERÍAS A PROVINCIAS	CUMPLE	OBSERVACIONES
Vendedora decepciona pedidos de clientes de provincias por mail o fax	Sí	A veces lo recepciona el mismo gerente y le comunica a la vendedora
Vendedora envía precios a cliente y éste envía voucher de depósito	Sí	
Vendedora hace pedido con guía de remisión al almacenero	Sí	A veces es solo un papel
El almacenero prepara la mercadería	Sí	
Secretaria revisa la mercadería que sale y sella la guía	no	Cuando fuimos no tenían secretaria, había renunciado.
Vendedora revisa la mercadería con el almacenero y lo embalan	no	Almacenero entrega la mercadería, pero no revisa junto con la vendedora
Almacenero lleva el pedido hacia la agencia	Sí	Se toma taxi o a veces lo lleva en su movilidad personal

Tabla 15: Cumplimiento del proceso de distribución y entrega-Local

PROCEDIMIENTOS DE DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE MERCADERÍAS A TIENDAS Y CLIENTES MINORISTAS	CUMPLE	OBSERVACIONES
Vendedora verifica que sus estantes están vacíos	Sí	Sólo se guía de los espacios vacíos.
Vendedora hace pedido a almacén con guía de remisión	No	Hemos encontrado notas en hojas indicando el pedido, también lo hace por teléfono.
El almacenero prepara la mercadería según pedido.	Sí	Cuando no está el almacenero la vendedora misma saca la mercadería.
Secretaria revisa la mercadería que sale y sella la guía	No	No tenían secretaria en nuestras visitas.
Almacenero transporta la mercadería hacia la tienda que solicita.	Sí	En forma manual generalmente.
Vendedora revisa la mercadería y ordena en los anaqueles	No	Ese día no supervisó, solo ordenó.
Informa en el caso de que falte o sobre alguna mercadería solicitada.	Si	Criterio: Si hay espacios vacíos entonces falta mercadería.

Tabla 16: Observación directa-Almacén

<p>ENTIDAD: ROSMAR DISTRIBUIDORA SAC</p> <p>FECHA : 16/04/2015</p> <p>AREA : ALMACEN</p> <p>EXAMEN: Visita al almacén para verificar y/o constatar información.</p>
<p>En nuestra visita al área de almacén se pudo observar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los anaqueles donde se encuentra los productos no están empotrados en la pared.• No hay un espacio para las mercaderías dañadas y vencidas.• No cuenta con señalizaciones para el correcto almacenamiento.• Al momento de salir la mercadería del almacén solo se recibe la orden de pedido mas no se contrasta, los productos salen en cajas sin ser selladas o embaladas etc.• No cuenta con señales de seguridad ni extintores.• En los pasadizos hay cajas llenos productos.• Las notas de pedido que se encontró no estaban con el número correlativo.• Para la distribución de los pedidos se hace con la ayuda de una carreta.• Se encontró notas dejado por la vendedora indicando que está retirando mercadería, no se pudo constar por que los productos estaban en diferentes lugares y no había especificado. (marca, empresa, tamaño y lote etc.).• No cuenta con una póliza de seguro para la mercadería.

Tabla 17: Observación directa-Administración documentos

ENTIDAD : ROSMAR DISTRIBUIDORA SAC
FECHA : 17/04/2015
ÁREA : Administración
EXAMEN: Realizar visita de observación de los documentos de compra como facturas, guías de remisión.
En la visita realizada se pudo observar: <ul style="list-style-type: none">• Todas las facturas de compras se encontraban ordenadas por cada proveedor y adjuntado su guía de remisión.• No se encontró adjuntado a la factura el medio de pago (letra, cheque, transferencia etc.), puesto que los montos son altos.• No se pudo comprobar la cantidad de mercadería en factura con la mercadería existente debido que no tiene un lugar fijo.• No existe documentos que acrediten ser una orden de compra.• Dan conformidad de la mercadería sin contrastar con alguna orden de compra.

Tabla 18: Observación directa-Verificación de registros

ENTIDAD: ROSMAR DISTRIBUIDORA SAC
FECHA : 19/04/2015
AREA : Administración
ALCANCE: Verificar si existen registros de proveedores o alguna anotación respecto de su evaluación
Se pudo observar que: <ul style="list-style-type: none">• No existe registro de proveedores ni documentos que acrediten que se realice una evaluación a los mismos.• Se encontró fue un archivo de Excel con la información de las compras de algunos proveedores indicando precios de compra y cantidad.

Tabla 19: Observación directa -Almacén

<p>ENTIDAD: ROSMAR DISTRIBUIDORA SAC</p> <p>FECHA : 21/04/2015</p> <p>AREA : ALMACEN</p> <p>ALCANCE: Visita al almacén para verificar sobre condiciones de trabajo, seguridad al personal, capacitaciones y otros</p>
<p>En nuestra visita se observó:</p> <ul style="list-style-type: none">• El personal no cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar sus actividades diarias (casco, faja, zapatos etc.).• No cuentan con botiquín en caso de emergencia• Los anaqueles donde se encuentra los productos no se encuentran empotrados en la pared.• El personal está predispuesto a sufrir algún accidente porque el espacio para trasladar las mercaderías es muy estrecho.• Al personal no se les brinda capacitaciones para el mejor desarrollo de sus tareas, así como charlas preventivas de salud y seguridad en el trabajo.• No se encontró extintores, lo que pone en riesgo su mercadería ya que son productos inflamables.• No hay señalizaciones de salida u otro.• No hay luz de emergencia.

Tabla 20: Observación directa- Ventas

<p>ENTIDAD: ROSMAR DISTRIBUIDORA SAC</p> <p>FECHA : 21/04/2015</p> <p>AREA : ventas</p> <p>ALCANCE: Verificar el proceso de distribución y entrega de mercadería.</p>
<p>En nuestra visita se observó:</p> <ul style="list-style-type: none">• Generalmente el almacenero alista la mercadería y la transporta a pie hasta el punto de venta, donde la vendedora le espera, pero ella no revisa en presencia del almacenero la mercadería recibida.• No firman cargo de lo que entregan o reciben (almacenero-vendedora, por lo menos en nuestra visita no lo hicieron)• El almacén se encuentra relativamente cerca de los puntos de venta a los cuales se debe abastecer.• La mercadería es trasladada en cajas al punto de venta y de allí también utilizan cajas de cartón para atender a sus clientes o los clientes traen sus bolsas y ahí se despacha. Se observa que, al llevar el producto en las bolsas, los clientes corren el riesgo de que su mercadería sufra algún daño.• Los proveedores traen la mercadería al almacén de la empresa, piden ayuda al otro almacenero para la descarga y otros son ayudantes de la familia.

A continuación se muestra la grafica con mejoras de los procesos.

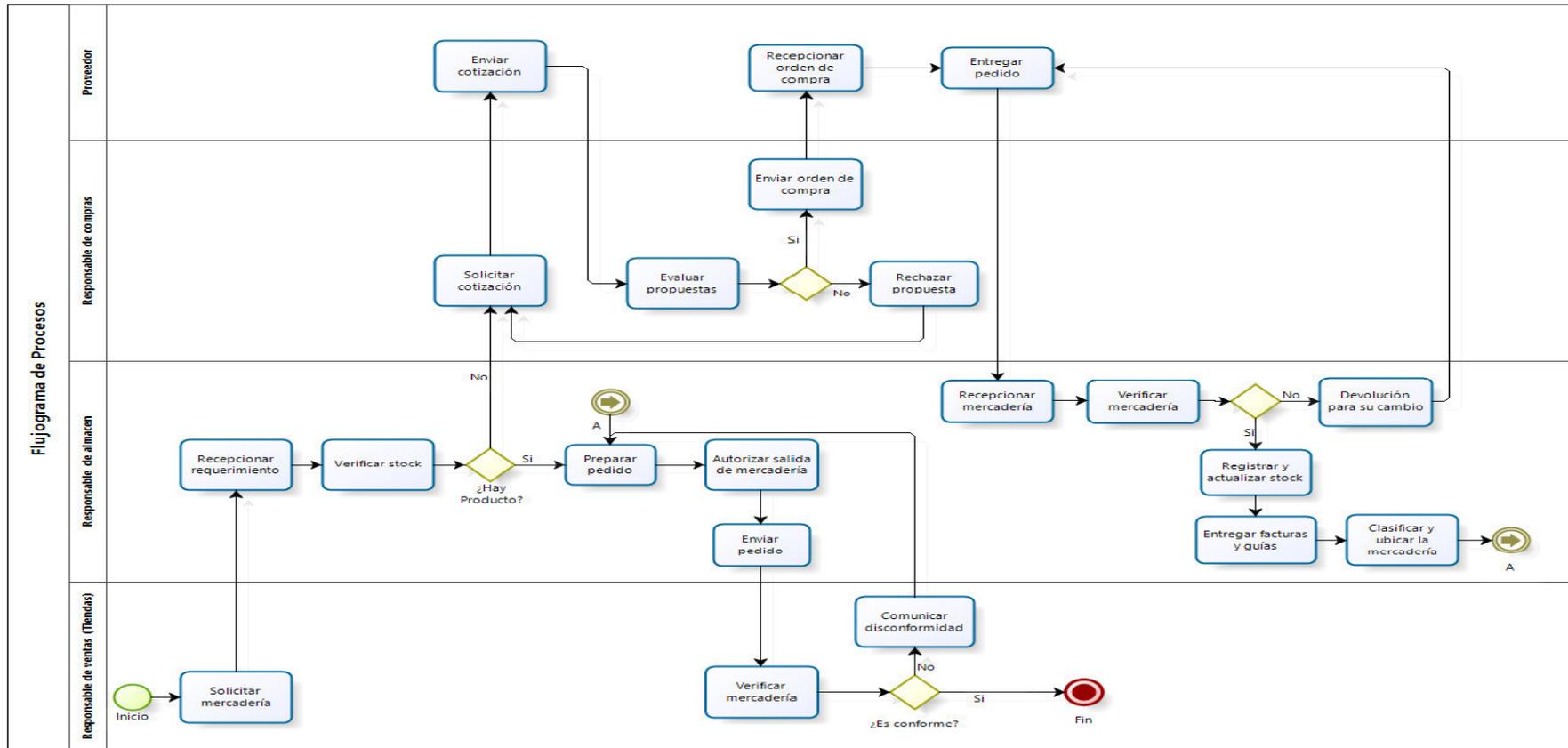


Figura N° 13: Flujograma de procesos

En la figura se muestra las distintas actividades de los principales procesos de la gestión logística.