



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO DE LOS  
OPERADORES LOGÍSTICOS EN EL PERÚ.**

**CASO: RANSA COMERCIAL S.A PAITA - PIURA, 2018.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO.**

**AUTORA**

**BACH. ANA LIZ ESTHEFANY MIÑANO GALVEZ**

**ASESORA**

**MGTR. MARIA FANY MARTÍNEZ ORDINOLA**

**PIURA – PERÚ**

**2018**

**LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO DE LOS  
OPERADORES LOGÍSTICOS EN EL PERÚ.**

**CASO: RANSA COMERCIAL S.A  
PAITA - PIURA, 2018.**

## **JURADO EVALUADOR DE TESIS Y ASESOR**

Dr. Víctor Manuel Landa Machero  
**Presidente**

Mgtr. Donald Errol Savitzky Mendoza  
**Secretario**

Dr. Víctor Manuel Ulloque Carrillo  
**Miembro**

Mgtr. María Fany Martínez Ordinola  
**Asesora**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme brindado la vida y la salud, además la fortaleza necesaria para continuar y seguir adelante hasta cumplir cada uno de mis objetivos y metas trazadas.

A toda mi familia, por sus consejos y por ser ejemplos clave de perseverancia, tenacidad y lucha constante. Son mi principal fuente de motivación e inspiración para ir en lucha de mis ideales.

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres, por ser el pilar fundamental en mi formación como profesional y una persona de bien. Por su gran amor y apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mis profesores de Uladech Católica, por su ardua labor y vocación de enseñanza, por compartir sus conocimientos y experiencias, las mismas que fueron claves para mi formación profesional.

A la Mgtr. CPCC. María Fany Martínez Ordinola, por su invaluable apoyo en la asesoría de la presente investigación.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar y describir los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú y en la empresa Ransa Comercial S.A Paita-Piura 2018. La metodología de la investigación fue tipo cualitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental, bibliográfico, documental y de caso. Utilizó la técnica de la encuesta, entrevista y observación directa. Para el recojo de información hizo uso de un instrumento de recolección de datos a manera de cuestionario pre estructurado con 22 preguntas dirigidas a dar respuesta a los objetivos específicos planteados, el cual fue aplicado a uno de los trabajadores de la empresa en estudio, para la obtención de los siguientes resultados: La empresa RANSA COMERCIAL S.A. PAITA - PIURA, es un operador logístico que cuenta con un Sistema de Control Interno, un Manual de funciones y un Código de Ética aprobado, así como la implementación de la matriz IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos) y Planes de Contingencia para cada puesto de trabajo, mecanismos informáticos que facilitan la comunicación interna y externa, un Sistema ERP que le permite unificar los datos de todas las áreas y obtener información real para el análisis de los Estados Financieros y toma de decisiones para la mejora continua de su Gestión logística de la sucursal de Paita, Perú.

**Palabras Clave:** Mecanismos de control interno, operador logístico, logística.

## **ABSTRACT**

The objective of the present investigation was to determine and describe the internal control mechanisms of the Logistics Operators in Peru and the company Ransa Comercial SA Paita-Piura 2018. The methodology of the research was qualitative type, descriptive level, non-experimental design, bibliographic, documentary and case. The technique of the survey, interview and direct observation was used. For the collection of information made use of a data collection instrument as a pre-structured questionnaire with 22 questions aimed at responding to the specific objectives, which was applied to one of the workers of the company under study, for the obtaining the following results: The company RANSA COMERCIAL SA PAITA - PIURA, is a logistics operator that has an Internal Control System, a Manual of functions and an approved Code of Ethics, as well as the implementation of the matrix IPER (Identification of Hazards and Risk Assessment) and Contingency Plans for each job, computer mechanisms that facilitate internal and external communication, an ERP System that allows you to unify data from all areas and obtain real information for the analysis of Financial Statements and decision making for the continuous improvement of Management logistics of the Paita branch, Peru.

**Keywords:** Internal control mechanisms, logistics operator, logistics.

## Contenido

	Pág.
1. Título de la tesis	ii
2. Hoja de firma del jurado y asesor	iii
3. Hoja de agradecimiento	iv
4. Hoja de dedicatoria	v
5. Resumen	vi
6. Abstract	vii
7. Contenido	viii
8. Índice de cuadros	x
I. Introducción	1
II. Revisión de literatura	4
2.1 Antecedentes	4
2.1.1 Internacionales	4
2.1.2 Nacionales	6
2.1.3 Regionales /Locales	9
2.2 Bases Teóricas	9
2.2.1 Control Interno	9
2.2.1.1 Aspectos Generales	10
2.2.1.2 Definiciones de Control Interno	10
2.2.1.3 Importancia de Control Interno	11
2.2.1.4 Principios de Control Interno	12
2.2.1.5 Componentes del Control Interno	13
2.2.1.6 Objetivos de Control Interno	15
2.2.1.7 Clases de Control Interno	16
2.2.2 Logística	18
2.2.2.1 Generalidades	18
2.2.2.2 Importancia de la Logística	19
2.2.2.3 Funciones de la Logística	20
2.2.2.4 Gestión de Compras	20
2.2.2.5 Gestión de Inventarios	33
2.2.2.6 Gestión de Almacenes	39
2.3 Caso en estudio: Ransa Comercial S.A.	42
2.3.1 Reseña histórica	42
2.3.2 Misión	44
2.3.3 Visión	44
2.3.4 Organización estructural	44
2.3.5 Plan de contingencias	49
2.4 Marco Conceptual	51
2.4.1 Definición de términos	51
III. Hipótesis	54
3.1 Hipótesis	54
IV. Metodología	55
4.1 Diseño de la investigación	55
4.2 Población y muestra	55
4.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores	55
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
2.4.1 Técnicas	55
2.4.2 Instrumentos	56

4.5 Plan de análisis	56
4.6 Matriz de consistencia	57
4.7 Principios éticos	58
V. Resultados	60
5.1 Resultados	60
5.2 Análisis de resultados	71
VI. Conclusiones	80
VII. Recomendaciones	90
Aspectos complementarios	91
Referencias bibliográficas	91
Anexos	93

## Índice de cuadros

**Pág.**

### **Cuadro 1**

#### **Objetivo específico 1:**

Determinar y describir los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú. .... 60

### **Cuadro 2**

#### **Objetivo específico 2:**

Determinar y describir los mecanismos de control interno de Ransa Comercial S.A. Paita-Piura, 2018..... 63

### **Cuadro 3**

#### **Objetivo específico 3:**

Realizar un análisis comparativo de los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú y de Ransa Comercial S.A. Paita-Piura, 2018..... 66

## **I. Introducción**

En la actualidad la competencia empresarial global, configura el mercado internacional como el escenario natural en el que cualquier empresa debe competir, para lo que resulta clave la optimización de su gestión logística. La logística es una muy buena herramienta, que pueden producir buenas ventajas competitivas, entre las cuales se puede mencionar, la optimización en el control de la producción en los productos, así como obtener productos de buena calidad abatiendo costos para lograr precios competitivos. Para una buena implementación de un proceso logístico hay que conocer bien cada departamento que integran a la empresa, así como los objetivos de cada departamento, y la comunicación que tienen entre ellos para impulsar a la organización a ser más competitivas en todos sus ámbitos. (Diario Gestión, 2012)

El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle, según Rodríguez (2009) para que exista un adecuado control interno, una organización tiene que operar con conformidad con los objetivos y planes, con economías en la utilización de recursos, es decir, con eficacia y eficiencia. La importancia se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad en el momento de implantarlos; en especial, si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado local, nacional e internacional.

Es preciso proponer mejoras en cuanto a la estructura orgánica de la empresa y el proceso operativo del área logística, así como manuales, políticas y procedimientos para dicha área. Además, el uso de indicadores estándar, las mismas que serán de gran beneficio para la planeación, el control y toma de decisiones, permitiendo de manera práctica y oportuna el buen funcionamiento del área de almacén.

Así como la importancia que tiene el talento humano para una adecuada eficiencia en el área. Un control interno en la logística empresarial conlleva a la planificación, gestión y distribución de los recursos que posee cada empresa. El punto de vista económico y tecnológico es vital para las empresas globales, porque ahora se implementa la tecnología como punto de desarrollo para un crecimiento masivo y ganancial.

Este proyecto de investigación titulado *LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS EN EL PERÚ. - CASO: RANSA COMERCIAL S.A PAITA - PIURA, 2018*. Se realiza con la finalidad de hacer un buen manejo de los recursos materiales y prevenir fraudes, errores cantables, fiscales y tributarios, fortaleciendo su crecimiento en forma eficiente. Asimismo, se espera que la presente investigación, sirva como base para futuros trabajos relacionados con el control interno del área Logística de las empresas, de manera que viabiliza los tipos de problemas relacionados con el tema.

Por lo anteriormente expuesto, la investigación se formula a través del siguiente enunciado: ¿Cuáles son los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú y en Ransa Comercial S.A. Paita-Piura, 2018?

Teniendo como objetivo general: Determinar y describir los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú y en Ransa Comercial S.A. Paita-Piura, 2018.

Y como objetivos específicos:

1. Determinar y describir los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú.
2. Determinar y describir los mecanismos de control interno de Ransa Comercial S.A. Paita-Piura, 2018.

**3.** Realizar un análisis comparativo de los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú y de Ransa Comercial S.A. Paita-Piura, 2018.

Finalmente, la investigación se justifica en la necesidad de aplicar un sistema de control interno en el área logística que permita evaluar en forma eficiente y permanente las operaciones de las empresas en el Perú, con la finalidad de obtener la información necesaria para que la administración pueda efectuar un planteamiento adecuado y se logre alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Tomando en cuenta que la logística es una de las herramientas más importantes en la gestión administrativa, es por ello que los procesos logísticos deben ser planificados y organizados adecuadamente para que el manejo del flujo de los materiales y de la información garanticen un eficiente manejo de los recursos de la empresa y su óptimo funcionamiento.

El principal propósito es demostrar que una adecuada gestión logística en la empresa Ransa Comercial S.A permite alcanzar ventajas competitivas que contribuyan a la reducción de costos, optimización de procesos y el incremento del nivel y la calidad del servicio brindado.

## II. Revisión de literatura

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Internacionales

En esta investigación se entiende por antecedentes internacionales, a todo trabajo de investigación hecho por otros investigadores en cualquier parte del mundo, menos Perú; que hayan utilizado las mismas variables y unidades de análisis de esta investigación.

En el trabajo de tesis presentado por **Molina (2015)** bajo el título *“Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la distribución de productos publicitarios en la empresa Letreros Universales”*, manifestó que la principal causa por la que están presentando problemas los procesos de distribución de productos publicitarios a los clientes, se debe a la limitada planificación de esta actividad quitándole la importancia que requiere, por ello no se está empleando modelos adecuados para el mejoramiento de la productividad en estas tareas, que, por estar relacionadas directamente con los clientes, deben ser efectuadas con la mayor rapidez posible.

Los síntomas de la problemática en referencia se pueden observar en la insatisfacción que perciben los clientes, al no poder concluir sus proyectos en el tiempo planificado, lo que puede generar que decidan abandonar el contrato de compraventa que tienen con la empresa Significando ello pérdida de competitividad para la compañía además que el incremento de los costos logísticos también incide en la rentabilidad y en la insatisfacción laboral de los trabajadores de la organización.

Manifestó que la principal causa por la que están presentando problemas los procesos de distribución de productos publicitarios a los clientes, se debe a la limitada planificación de esta actividad quitándole la importancia que requiere, por ello no se está empleando modelos

adecuados para el mejoramiento de la productividad en estas tareas, que, por estar relacionadas directamente con los clientes, deben ser efectuadas con la mayor rapidez posible.

**Bohorquez & Puello (2013)** en su estudio titulado “*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*”. Según la información obtenida por el guía y corroborándola en la visita de observación, los investigadores detectaron uno de los mayores problemas que la empresa CORALINAS Y PISOS S.A. CORPISOS S.A. tiene en relación a su gestión logística; la empresa cuenta en su área de transporte solo con un vehículo de despacho, lo que retrasa las entregas de los pedidos a los clientes. Un solo vehículo de transporte dificulta las entregas puntuales de los pedidos, algunos pedidos deben esperar hasta quince días para ser entregado a los clientes.

**Castro (2012)** en su investigación “*Análisis y mejoramiento del proceso logístico de distribución de ponqué ramo de Antioquia S.A*” de acuerdo a los datos obtenidos con la medición realizada, se puede inferir que existen 4 actividades críticas en el desarrollo del proceso de distribución. Dichas actividades hacen parte principalmente de los procedimientos de llegada de vendedores a la agencia y alistamiento de cargues.

Las principales razones de los altos tiempos que se presentan radican en la desorganización de los vendedores durante su proceso de venta diario, acarreado de esta forma confusiones al momento de realizar el cierre de las ventas.

Asimismo, se hace necesaria por la insuficiencia en el número de canastas para embalar el producto directamente desde el área de empaque y por las políticas de la compañía que

impiden la puesta en el mercado de canastas de color amarillo. Además de los tiempos incurridos, esta actividad genera un desorden durante su ejecución, agudizando la falta de eficiencia en el proceso de distribución. Producto directamente desde el área de empaque y por las políticas de la compañía que impiden la puesta en el mercado de canastas de color amarillo. Además de los tiempos incurridos, esta actividad genera un desorden durante su ejecución, agudizando la falta de eficiencia en el proceso de distribución.

### **2.1.2 Nacionales**

En esta investigación se entiende por antecedentes nacionales, a todo trabajo de investigación hecho por otros investigadores en cualquier parte del Perú, menos en la ciudad de Piura; que hayan utilizado las mismas variables y unidades de análisis de esta investigación.

**Vallejos (2015)** en su tesis titulada *“Caracterización del control interno y su incidencia para el buen manejo de área de logística de la empresa Royal Service SAC, Distrito De Surco 2015”* en enfoque (cualitativo), considera que existe un inadecuado control interno, y no se aplica un sistema de control concerniente al sistema COSO, por otro lado los procedimientos logísticos no tienen una correcta supervisión, tanto en los almacenajes como también en los trabajadores que dan acción a esas áreas.

Vallejos define que el propósito de la presente investigación fue establecer si la adecuada implementación de los procedimientos de control interno optimizará el buen manejo del área de logística en la empresa Royal Service SAC., rubro comercialización de productos masivos, (abarrotes, productos de limpiezas para el hogar, detergentes, útiles de oficina, gaseosas, dulces etc.), teniendo en cuenta que el punto crítico de las pérdidas ocasionadas por diversos factores, se refieren a la inexistencia de una la correcta supervisión de la implementación del control interno que tengan injerencia en el área de logística de la empresa.

**Francisco (2014)** en su tesis *“Análisis y Propuestas de Mejora de Sistema de Gestión de Almacenes de un Operador Logístico”*. Concluyó que Se ha demostrado que a través de una adecuada catalogación de los productos se facilita la identificación de los mismos y con ello se reducen los tiempos de operación debido a que los operarios identifican fácilmente los productos optimizando las operaciones en la gestión interna del Operador Logístico (almacenamiento, despachos, acomodo (slotting), reubicación, control de stocks y el picking).

Asimismo, el compromiso de la alta gerencia del Operador Logístico resulta fundamental en el desempeño efectivo de la implementación de la propuesta. Junto con esto la capacitación del equipo de trabajo, el entrenamiento y compromiso personal del personal son factores decisivos en el proceso operativo de la empresa.

**Guevara (2014)** en su tesis titulada; *“Aplicación del Sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia del Área de Logística en la Empresa Rial Construcciones y servicios SAC- Trujillo 2014”* Se planteó un trabajo tipo descriptivo cuya investigación se inicia debido a las debilidades detectadas en el Control Interno de la empresa Rial Construcciones y Servicios S.A.C. Aplicando un apropiado sistema de Control Interno en los procesos logísticos es de gran importancia para la toma de decisión en la gerencia, así como quienes están estrechamente relacionados con la gestión de la empresa lo hagan eficientemente, confiados en lo que se haga es lo más conveniente para los propósitos de la empresa. Es importante recalcar que las empresas disponen de un sistema de Control Interno ya que es una herramienta que incide directamente en la gestión de la empresa y que le permite obtener saldos actualizados, detalles de las compras realizadas, vencimiento, obligaciones y una mejora en las gestiones de logística y compras por lo tanto es necesaria para la economía eficiente, efectiva mejorando continua en la competitividad de la empresa por lo tanto es necesario que se aplique las recomendaciones de la investigación.

**Cruzado (2014)** en su tesis titulada *“Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C. en el año 2014”* Trujillo- Perú, consideró que la implementación del sistema del proceso logístico impacta positivamente, de tal forma se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del S.C.I. la pérdida irá disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la gestión en el área de logística será más eficaz con la implementación del Sistema de Control interno (se evitaban robos, el almacenamiento de materiales se realizarán de manera correcta para evitar desperdicios, se contará con personal calificado que realice los requerimientos exactos a los mejores proveedores del mercado) y la Gerencia General establecerá un mayor control y supervisión sobre el personal de logística.

**Chire (2013)** en su tesis titulada *"control interno simultáneo en el área de Almacenes y la gestión logística en las Instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo: 2010-2011"* Tacna – Perú, en su investigación de caso, considera que el control interno simultáneo en el ingreso de bienes en el área de almacén, es poco adecuada, debido a que no se realizan totalmente las verificaciones y conciliaciones pertinentes en los procesos de actividad , los activos que posee no tienen un control adecuado donde se muestre detalles de sus ingresos, y esto se refleja solamente cuando hay una auditora mas no en su revisión mensual o simultánea.

### **2.1.3 Regionales / Locales**

En esta investigación se entiende por antecedentes locales, a todo trabajo de investigación hecho por otros investigadores en la región y ciudad de Piura; que hayan utilizado las mismas variables y unidades de análisis de esta investigación.

**Távora (2014)** bajo el título de *"Mejora del sistema de almacén para optimizar la gestión logística de la empresa comercial Piura"* precisó que se debe verificar los sistemas de comunicación y manejo de información, estos deben funcionar adecuadamente permitiendo el flujo adecuado de la información, facilitar la actualización de datos, hacer más eficiente el manejo de inventarios, evitando que se adquiriera más producto del que se necesita por fallas de comunicación, convirtiéndolas en "materiales que ocupan espacio de forma innecesaria". Del mismo modo debe actualizarse la ubicación física de los productos o materiales en su sistema o plano del almacén, la posición final que ocuparan los productos considerando áreas de desplazamiento de personal, movimiento de estibadores, montacargas, salidas de emergencia, zona de despacho, etc.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Control Interno**

#### **2.2.1.1 Aspectos Generales**

El Control interno es un plan establecido en la que intervienen una serie de métodos y procedimientos para lograr una adecuada planificación y organización en una empresa, este plan tiene el propósito de salvaguardar los bienes, comprobar la veracidad de la información contable y financiera, aportar políticas eficientes para un mejor manejo de la gestión administrativa con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas establecidas por la organización.

Es una parte fundamental de la conducción de las empresas, ya que abarca a toda la organización y está diseñado para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que un sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de ventas, auditoria interna. Se debe tener presente que el Control Interno es un compromiso para todos los miembros de una organización, es tarea de todos el velar porque este control se cumpla en cada una de las actividades desempeñadas desde el más alto rango hasta el más bajo.

#### **2.2.1.2 Definiciones de Control Interno**

**Actualidad empresarial (2013)** define al control interno como un proceso sistemático de acciones, procedimientos y funciones positivas extendida a todas las actividades de la entidad, inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la empresa tales como a la planificación, ejecución y supervisión, y se considera como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección o gerencia de la empresa. El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable a la gestión en su conjunto.

**Kohler (1998)** nos define el control interno como una Metodología general de acuerdo con la cual se lleva a cabo la administración dentro de una organización dada; asimismo, cualquiera de los numerosos medios para supervisar, dirigir la operación u operaciones en general de una empresa.

**Gomez J (1972)** en su libro *“El Control Interno en los negocios”* nos dice que “El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de los elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficacia de las operaciones y adhesión a la política prescrita”.

### **2.2.1.3 Importancia de Control Interno**

*“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. A continuación, se presentan los principales beneficios”.*

a. La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.

b. El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, subprocesos y actividades en donde se implemente.

c. El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.

d. El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.

e. El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura

*“En suma, ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. La implementación y fortalecimiento de un adecuado Control Interno”* promueve entonces:

a. La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores.

- b. La mejora de la Ética Institucional, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles.
- c. El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan.
- d. La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.
- e. La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.
- f. La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes y activos del Estado.
- g. La efectividad de las operaciones y actividades.
- h. El cumplimiento de la normativa.
- i. La salvaguarda de activos de la entidad.

#### **2.2.1.4 Principios de Control Interno**

Por la implementación de un Sistema de Control Interno se deberá seguir con los principios:

##### **2.2.1.4.1 Igualdad**

Consiste en velar por la uniformidad de todas las actividades realizadas, que estas se enfoquen al interés general de la empresa y no a intereses individuales. El sistema de control interno debe garantizar el acceso a privilegios.

##### **2.2.4.2 Moralidad**

Las actividades de la empresa, sin excepción alguna, deben ser aplicadas y ejecutadas considerando todos los principios éticos y morales que rigen en la sociedad.

##### **2.2.4.3 Eficiencia**

Consiste en velar porque exista igualdad en la calidad de servicio brindado y bienes provistos, que los mismos hayan sido adquiridos a un menor costo y una mayor

eficiencia.

#### **2.2.4.4 Economía**

Vigila que los recursos asignados sean lo más adecuados en función de los objetivos y metas de la entidad.

#### **2.2.4.5 Celeridad**

Es un aspecto sujeto a control que consiste en tener la capacidad de dar una respuesta oportuna por parte de la entidad a las necesidades que atañen a su ámbito de la competencia.

#### **2.2.4.6 Imparcialidad y Publicidad**

Consiste en tener la mayor transparencia en las actuaciones de la entidad de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación tanto en oportunidades como en el acceso de la información.

#### **2.2.4.7 Valoración de Costos Ambientales**

Consiste en la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias, en aquellas entidades en la cual sus operaciones pueden tenerlo.

### **2.2.1.5 Componentes del Control Interno**

En el Control Interno existen cinco componentes que se relacionan entre sí dentro de todo el proceso administrativo. Se detallan a continuación:

#### **2.2.1.5.1 Ambiente de Control**

Es la base y/o fundamento del Sistema de Control Interno, debido a que proporciona un conjunto de circunstancias y condiciones, principios y estructura con la finalidad de que el recurso humano cumpla y desarrolle con facilidad la misión y objetivos establecidos.

#### **2.2.1.5.2 Valoración de Riesgos**

*“ Toda empresa está expuesta a una serie de riesgos internos y externos, es de vital importancia que se identifiquen y hagan un análisis eficiente a fin de que no truncar las metas y objetivos de la empresa. Estos riesgos deben ser valorizados y determinar su relevancia ”.*

#### **2.2.1.5.3 Actividades de Control**

Después de haber identificado, evaluado y valorizado los riesgos de la empresa, se deben determinar las nuevas medidas, políticas y procedimientos a ejecutar, con la finalidad de minimizar los riesgos y evitar la consecuencia o efecto negativo que estas podrían causar.

*“ Las actividades de control deben aplicarse a todas las áreas sin excepción puesto que la meta general de la empresa debe ser alcanzada con la unión de todos los esfuerzos ”*

#### **2.2.1.5.4 Información y Comunicación**

*“ Debe existir una información y comunicación fluida entre las diversas áreas, que cooperen con la entrega de reportes e información eficaz y eficiente, es decir, en la forma, el lugar y tiempo oportuno ”.* Los sistemas de información tienen un papel importante puesto que su funcionamiento logra suplir varias necesidades de la entidad y ayudan a llevar un buen control del negocio.

#### **2.2.1.5.5 Monitoreo**

Las actividades del Sistema de Control Interno deben supervisarse y monitorearse, este proceso permite valorar la calidad del desempeño de las actividades establecidas, de existir deficiencias, estas deben reportarse al superior a cargo.

De encontrar deficiencias de suma relevancia deben reportarse a la gerencia.

### **2.2.1.6 Objetivos de Control Interno**

De acuerdo con los conceptos descritos líneas arriba, se puede señalar que el propósito fundamental del control interno es disminuir riesgos de errores e irregularidades mediante el establecimiento exactas de políticas, normas y procedimientos destinados a obtener mediante una efectiva planificación, ejecución y control, el requerimiento eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización:

De ahí que sus objetivos están íntimamente relacionados con:

#### **2.2.1.6.1 La protección de los activos**

Defender y proteger los bienes tangibles e intangibles de la empresa contra cualquier riesgo expuesto. Salvaguardar los activos frente a cualquier irregularidad o errores intencionales o no intencionales.

#### **2.2.1.6.2 La obtención de la información adecuada**

El Sistema de Control Interno ayuda a identificar los errores y comprobar la veracidad de la información contable y financiera.

La veracidad de los Estados Financieros debe ser corroborados, de existir la posibilidad de fraude o cambio de información, deben ser descubiertos a través de los procesos y políticas establecidas, para ser corregidas a la brevedad posible.

#### **2.2.1.6.3 Promover la eficiencia operativa**

Se debe estimular la eficiencia de las operaciones y actividades que desarrolla el personal, el trabajador debe tener presente que su desempeño diario será evaluado y su buena gestión será incentivada.

#### **2.2.1.6.4 Alentar la adhesión a las políticas de la empresa**

Para obtener la adhesión a las políticas generales, es necesario un conocimiento y comprensión de dichas políticas por parte de los miembros de la empresa, como también, la motivación que debe generarse en el personal a fin de satisfacer sus propios intereses y el de la empresa.

#### **2.2.1.6.5 Prevenir fraudes e irregularidades**

En caso de producirse errores, es necesario localizarnos en el tiempo menor posible y Si hubiese fraudes se debe proceder con su cuantificación. Los errores generalmente se originan por descuido y desconocimiento, por lo que es necesario proceder a efectuar las correcciones necesarias.

#### **2.2.1.7 Clases de Control Interno**

El control interno además de ser integral cubriendo a toda la empresa en su actividad y nivel de organización, es una actividad permanente; su aplicación y comprobación es clasificado en:

##### **2.2.1.7.1 Según la oportunidad en la que se produce:**

###### **2.2.1.7.1.1 Control Interno Previo**

Es aquel que se efectúa antes de que se produzcan las operaciones, con el objetivo de establecer su propiedad, legalidad y veracidad.

###### **2.2.1.7.1.2 Control Interno Recurrente**

Es aquel que se efectúa en cada uno de los niveles de dirección y gerencia al momento de realizar las actividades.

###### **2.2.1.7.1.3 Control Interno Posterior**

Es la revisión posterior de los hechos y procedimientos, con la finalidad de identificar las desviaciones de control, determinar las causas y la adopción oportuna de las medidas correctivas.

## **2.2.1.7.2 Según su procedimiento:**

### **2.2.1.7.2.1 Control Interno Contable**

Comprende el plan de organización y procedimientos que aseguran la veracidad y exactitud de los registros financieros, partiendo desde la simple formulación de un asiento contable hasta la elaboración de los estados financieros finales.

### **2.2.1.7.2.2 Control Interno Administrativo**

Comprende el plan de organización y procedimientos relativos a los procesos de decisión que oriente la autorización de transacciones por parte de gerencia. Se deberá observar el rendimiento de la política establecida a través de la supervisión de las operaciones y controles.

La responsabilidad sobre estos controles está delegada por la gerencia en los diversos jefes de sección o de departamentos, quienes con encargados de mantenerlos y adoptar medidas correctivas si es necesario.

### **2.2.1.7.2.3 Control Interno Operativo**

Este tipo de Control aplica para las áreas de operaciones y se desarrolla con la finalidad de determinar las actividades y responsabilidades de cada trabajador de operaciones para que posteriormente pueda ser evaluado su desempeño por la jefatura inmediata o gerencia.

## **2.2.2 Logística**

### **2.2.2.1 Generalidades**

Prácticamente *“desde el principio de los tiempos de la civilización, los productos que la gente desea o no se producen en el lugar donde se quieren consumir o no están disponibles cuando se desea consumirlos. Por aquel entonces, la comida y otros productos existían en abundancia sólo en determinadas épocas del año. Al principio, la humanidad tuvo que optar por consumir los productos en el lugar donde se encontraban o transportarlos a un lugar determinado y almacenarlos allí para uso posterior. Como no existía un sistema desarrollado de transporte y almacenamiento, el movimiento de los productos se limitaba a lo que una persona podía acarrear, y el almacenamiento de los productos perecederos era posible solamente por un período corto. Este sistema de transporte y almacenamiento obligaba a las personas a vivir cerca de los lugares de producción y a consumir una gama bastante pequeña de productos o servicios”*.

Cuando los sistemas logísticos empezaron a mejorar, el consumo y la producción fueron separándose geográficamente. Las distintas zonas se especializaron en lo que podían producir más eficientemente. Así, el exceso de producción se pudo enviar de forma rentable a otras regiones y los productos que no se fabricaban en la zona pudieron importarse. La logística *“es la gestión que sincroniza acciones de suministro como compras, producción, ventas y distribución con las demandas. Pretende mejorar la competitividad corporativa e incrementar el valor corporativo al realizar el cumplimiento de la satisfacción de los clientes, reducir el inventario sin utilidades y minimizar la transferencia de éste, y disminuir los costos de suministro”*.

Para alcanzar estos objetivos, es esencial la colaboración de las compañías implicadas, y se requiere fundamentalmente el desarrollo de la logística que usa cadenas de suministro.

### **2.2.2.2 Importancia de la Logística**

*“La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, algunas de las actividades que puede derivarse de la gerencia logística en una empresa”* son las siguientes:

- $\alpha$ . Aumento en líneas de producción.
- $\beta$ . La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- $\chi$ . La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- $\delta$ . Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización traerán los siguientes beneficios.

- $\alpha$ . Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- $\beta$ . Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- $\chi$ . Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- $\delta$ . Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.
- $\epsilon$ . La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

### **2.2.2.3 Funciones de la Logística**

**2.2.2.3.1 Servicio al cliente:** Este tiene lugar en el departamento de ventas mediante la determinación de las necesidades de los consumidores en relación con el servicio logístico tras la respuesta del cliente al servicio ofrecido.

**2.2.2.3.2 Transporte:** Planificación y establecimiento de las rutas de transporte más adecuadas y eficaces, el modo y el medio por el cual se distribuirán los productos.

**2.2.2.3.3 Gestión de inventarios:** *“Gestión de almacenamiento tanto de las materias primas como de los productos finales, teniendo en cuenta las posibles ventas a corto plazo y, por consiguiente, el tamaño y localización de los puntos de almacenamiento. Además, es importante llevar el control de entrada y de salida de productos del almacén para conocer en todo momento la cantidad de mercancías de las que se dispone”.*

**2.2.2.3.4 Procesamiento de pedidos:** *“Interacción entre la función de gestión de pedidos y la de inventarios mediante la transmisión de información para confeccionar los pedidos y satisfacer las solicitudes de los demandantes y consumidores”.*

**2.2.2.3.4 Gestión de información:** Recogida y análisis de la información extraída de los procedimientos de control de cada uno de los procesos para optimizar el rendimiento.

### **2.2.2.4 Gestión de Compras**

Ballou, Ronald H. (1991) *“La actividad de compras juega un importante papel en la mayor parte de las organizaciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 % del valor de las ventas de productos finales”.* Esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización.

Es importante no confundir los términos aprovisionar y comprar; hay que distinguir que la función de aprovisionamiento tiene un carácter más amplio dentro del que se encuentra el concepto de compra. La función de compra “tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.”

*“Llevar a cabo las compras cada vez se hace más complejo, debido a la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objetos de adquisición, sin dejar de tener en cuenta el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad”.*

*“La función de compras ha ido evolucionando desde las aportaciones tradicionales de obtener los mejores precios, calidad exigida, servicio necesario, etc., a funciones más avanzadas tales como la innovación y prospección de nuevos mercados, subcontratación de técnicas irrealizables por la empresa, participación en el desarrollo de productos, tareas que exigen cada vez más una mayor tecnificación de los compradores”.*

La complejidad de la gestión de compras depende, entre otros, de los de los siguientes factores:

1. Volumen de compras y pedidos anuales
2. Entorno en el que se desarrolla la función.

### **Entorno Industrial**

En este entorno de búsqueda de materias primas y componentes, cuya calidad y precio hay que concertar de antemano para no encarecer el proceso de fabricación, teniendo que seleccionar en todo caso los fabricantes idóneos de estos productos en términos de flexibilidad, calidad, fiabilidad y precio; la función de compras es generalmente manejada por un agente de compras quien posee la autoridad legal para ejecutar contratos en nombre de

la empresa. En una empresa grande, el agente de compras puede también tener personal que incluye compradores y despachadores".

A su vez, dentro de un entorno fabril, no es lo mismo fabricar para stocks de pedidos repetitivos que fabricar sobre pedido o desarrollo de productos referidos a especificaciones de ingeniería, en los cuales tanto los productos requeridos como los suministradores están cambiando constantemente.

En las empresas manufactureras, la función de compras está respaldada por planos de ingeniería y especificaciones, documentos de control de calidad y actividades de pruebas, que evalúan los artículos comprados.

### **Entorno Industrial**

*“En estos entornos de adquisición de productos terminados y homologados por el mercado, el papel de las compras es menos importante. Sin embargo, en otros servicios como el transporte y restaurantes, la función de compras es crítica.*

*En el segmento servicios mayoristas o detallistas, las compras se realizan a través de un comprador que es responsable de la venta y de los márgenes de beneficio de la mercadería comprada. Los compradores, normalmente, deben confiar en el comportamiento histórico del proveedor o en las clasificaciones estándares”.*

Una empresa que decide comprar un producto en lugar de hacerlo, debe gestionar una función de compras. La gestión de compras tiene en cuenta numerosos factores, tales como los costos de inventario y de transporte, la disponibilidad de suministro, la eficacia en las entregas y la calidad de los proveedores.

Las responsabilidades básicas de la gestión de compras son:

- Mantener una continuidad en los suministros teniendo en cuenta los programas.
- Proporcionar estos suministros de acuerdo con las normas de calidad requeridas.
- Obtener los productos necesarios al costo total más bajo posible, dentro de las condiciones y plazos de entrega requeridos.
- Prevenir de las variaciones de precios en el mercado, así como de las coyunturas o las tendencias que sean del interés de la organización.

Para que se realice una gestión de compras efectiva es necesaria una coordinación permanente entre los departamentos comerciales o de operaciones y el de compras.

Para cumplir sus responsabilidades el gestor de compras debe realizar las siguientes actividades:

- Búsqueda y evaluación de proveedores: Constituye una de las actividades más importantes de la función de compras, tendente a tener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos.
- Mantenimiento de un archivo actualizado de productos, con sus características técnicas, códigos de identificación, suministradores, precios y condiciones de entrega y pago.
- Negociación permanente de precios, calidad, presentaciones y plazos de entrega, en función de las previsiones de compra y calificación del proveedor.
- Previsión de compras, en su aspecto tanto técnico como económico y financiero.
- Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstas.

- Preparación de órdenes de compras, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción y control de la calidad, en el caso que lo requiera.
- Solventar discrepancias en la recepción del producto.
- Analizar variaciones en precios, plazos de entrega y calidad

Para cumplir sus objetivos, la función de compras consta de actividades netamente diferenciadas que podríamos resumir como:

- Estudio de fuentes de suministro (Análisis del mercado)
- Selección de proveedores.
- Control de las especificaciones de calidad requeridas, incluyendo empaquetado, presentación, etc (gestión de la calidad de la compra) Estas especificaciones suelen estar dictaminadas o bien por un departamento técnico (entorno industrial) o bien por el departamento de marketing (entorno comercial)
- La gestión de precios, para conseguir compras lo más económicas posibles.
- La gestión de plazos y condiciones de entregas, para conseguir máxima fiabilidad, flexibilidad y reducción de los tiempos de entrega.
- El seguimiento y control de todas las operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidos por el proveedor.
- La venta de los productos sobrantes y obsoletos, para evitar pérdidas económicas.

### **Formas de compra**

*“En cualquier empresa, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo idénticos procesos. Son factores determinantes de la forma de realizar la adquisición de bienes: la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto del*

*mercado (poder de compra), el tipo de artículo a adquirir, la significatividad de la compra, la situación geográfica del proveedor, las características del vendedor”, etc.*

Se puede considerar que, se podrá actuar más coherentemente, si se tienen definidas de forma independiente:

- Las compras normales
- La adquisición de elementos denominados menores
- Los bienes importados
- Las incorporaciones de bienes del activo fijo

No obstante, es razonable pensar que se debe efectuar en ciertos casos, por ejemplo, la adquisición de un elemento que se puede encasillar dentro de lo que se denomina compra normal, pero que se toman pautas particulares de algunas de las tres restantes formas de comprar mencionadas. (Klein, 1994)

- **Compras normales**

Se ubican dentro de esta forma de comprar, las materias primas a incorporarse en un proceso productivo y en otros bienes o elementos representativos de una erogación de carácter general identificada con el área de producción, comercialización o administración.

Habitualmente, se trata de elementos sobre los cuales se posee información relativa a la cantidad máxima, mínima y al punto de pedido.

Resumiendo, se puede decir que abarca aquellos elementos de consumo repetitivo para el desenvolvimiento habitual de la empresa. (Klein, 1994)

- **Adquisición de elementos menores**

Los elementos menores son aquellos que son necesarios para el desenvolvimiento de la empresa, pero se precisan solo en un momento determinado, como por ejemplo una pieza de

repuesto, un libro contable, etc. La compra de estos elementos, por ser de escaso monto se realiza generalmente empleando un fondo fijo. Incluso, esas operaciones de compra se hacen por una cantidad limitada.

No es conveniente centralizar este tipo de compras a un solo departamento. Lo más conveniente es que el responsable del sector que necesite un bien de este tipo realice la compra. (Klein, 1994)

- **Compras en el exterior**

Existe una marcada diferencia en la forma de actuar entre una compra local y aquella efectuada en el exterior.

Cuando se importan bienes deben contemplarse particularidades vinculadas con el vendedor, el flete, los seguros de cambio y transporte, entre otros. Se debe prestar especial atención a la calidad de los bienes a comprar. También es de tener en cuenta lo relativo a lo de la moneda empleada en la operación, haciendo hincapié en el riesgo que surge desde que el producto se embarca o sale del depósito del proveedor hasta la llegada al país del comprador.

Las compras efectuadas en el exterior se realizan frecuentemente en un volumen más considerable que para las compras locales, para abaratar los costes de mercadería, fletes, etc. También, suele tratarse de bienes de elevado precio y por tal motivo las precauciones a tomar deben ser más estrictas. (Klein, 1994)

- **Compras de bienes del activo fijo**

Se caracteriza por tratarse de elementos que no requieren de una reposición permanente. Incluye redados, maquinarias, motores, herramientas, instalaciones, inmuebles, etc.

En virtud de que el desembolso en estas operaciones es, en general, de importancia, se solicita para la autorización de la misma la conformidad de un alto representante de la

empresa, como la del gerente general o la persona que lo sustituye en caso de ausencia o imposibilidad de aquel, o en última instancia, del directorio se trata de una adquisición de gran envergadura. (Klein, Miguel J. 1994)

### **Etapas de la decisión de compra**

Las principales etapas del proceso de decisión de compra son las siguientes:

- **Reconocimiento de la necesidad.** El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce la necesidad de adquirir un producto o servicio a partir de reconocer una diferencia entre el estado deseado y el estado real existente. Esta necesidad puede surgir por impulsos externos o internos.
- **Búsqueda de información.** En esta etapa el comprador debe acopiar toda la información que considera necesaria para fundamentar sus análisis y la toma de decisiones. Esta información está relacionada con la definición de los proveedores posibles, información sobre los parámetros de las ofertas de cada proveedor, las características y exigencias de los consumidores de la empresa, características del objeto de aprovisionamiento y otras informaciones relacionadas con el mercado y la empresa.
- **Formación de alternativas.** A partir de la información recopilada el comprador determinará las alternativas de compra ante las que se enfrenta, caracterizando a cada una de las alternativas con aquellos parámetros relevantes.
- **Evaluación de alternativas.** El comprador en cada compra determina cuáles son los principales criterios de selección. A partir de esta definición se evalúa de acuerdo a dichos criterios cada alternativa y sobre la base de la ponderación de los distintos criterios se llega a una evaluación integral de cada alternativa para llegar a seleccionar la que es más conveniente para la empresa.

- **Decisión de compra.** Considerando la evaluación anterior y el esquema de fuerzas de los actores de la compra se llega a la decisión de compra que contempla un conjunto de parámetros tales como: el proveedor, la cantidad a comprar, el valor de la compra, forma de pago, sujeto de la transportación, lugar de entrega, fecha de entrega, características del producto, envase y embalaje a utilizar y otros elementos.
- **Ejecución de la compra.** Esta etapa comprende el conjunto de acciones para ejecutar la decisión de compra tomada anteriormente. Esta etapa tiene una gran importancia ya que en la misma es que se logra la materialización de la compra y requiere de una atención esmerada para ejecutar la compra ajustándose a los parámetros que conforman la decisión de compra.
- **Monitoreo postcompra.** Luego de ejecutada la compra debe mantenerse un monitoreo del producto o servicio durante todo el ciclo de consumo o uso con vista a detectar posibles fallos que puedan ser objeto de reclamación, así como aumentar la información sobre la marca correspondiente, lo cual es de mucha utilidad en próximas compras.

### **Técnicas de compras**

Una vez tomada la decisión de compra se pueden utilizar diversas técnicas para realizarlas:

**Pedidos abiertos:** es un contrato de compra de ciertos artículos del proveedor. No es una autorización para enviar algo. El suministro sólo se hace a partir de la recepción de un documento acordado, que puede ser una petición de suministro o un lanzamiento de suministro.

- **Compra sin factura:** en un entorno de compras sin facturas hay, generalmente, un único proveedor de todas las unidades de un producto concreto.

- **Pedidos electrónicos y transferencia de fondos:** las órdenes electrónicas y las transferencias de fondos reducen las transacciones en papel. Los pedidos electrónicos no sólo pueden reducir el papeleo, sino que también acelera el plazo de adquisición. El intercambio electrónico de datos (EDI) es un formato estándar de transferencia de datos para la comunicación informatizada entre las organizaciones. Por ejemplo, con EDI los datos para un pedido de compras (del pedido, fecha de entrega, cantidad, número de partes, número del pedido de compra, dirección) están dispuestos en el formato estándar EDI.
- **Compra sin inventario:** el proveedor mantiene el inventario en lugar del comprador. Los inventarios en consignación son una opción relacionada.
- **Estandarización:** el departamento de compras debe hacer importantes esfuerzos para incrementar los niveles de estandarización.

### **Relaciones con el proveedor**

Ver al proveedor como a un adversario es contraproducente. Las relaciones cercanas y a largo plazo con unos pocos proveedores son una mejor forma. Una buena relación con el proveedor es aquella en la que éste está comprometido a ayudar al comprador a mejorar su producto y ganar pedidos. Los proveedores pueden ser una fuente de ideas sobre nueva tecnología, materiales y procesos. Las compras son un modo de transmitir esta información a la gente apropiada en la organización.

Además, las buenas relaciones incluyen aquellas en las que el comprador está comprometido a mantener informado al proveedor de posibles cambios en el producto y en el programa de producción.

La función de compras y los proveedores deben desarrollar relaciones mutuamente ventajosas.

### **Calidad de las Compras.**

Cuando un producto llega a manos de un productor o es utilizado en el producto final se está cerrando un eslabón más de una cadena logística que debe estar orientada hacia la calidad para que el proceso se efectúe con éxito.

Avanzar en la relación entre los compradores y suministradores es la vía por la que han de llegar las mejoras en la gestión logística. “El suministrador ha de intuir y ayudar a definir la calidad que le va a ser exigible por parte del comprador. Este ha de definir sus propias exigencias con la intervención de todos los departamentos implicados y el apoyo del suministrador”.

La calidad, ha de entenderse como la base de esta relación, e inherente a ella han de desarrollarse los conceptos de comunicación e integración. Siendo valorable el impulso que esta área ha cobrado con la aplicación de las normas ISO por parte de muchos productores, comercializadores y proveedores, que han recurrido a la certificación.

La organización debe asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, ya que de la idoneidad de las materias primas y materiales adquiridos dependerá el efecto de estos en la posterior realización del producto o en el producto/servicio final. Para lograr que la compra cumpla con su objetivo de forma efectiva debe elaborarse un procedimiento de compras; el que tiene por objeto definir el alcance de las funciones a realizar por el Departamento de compras y establecer las líneas básicas para coordinar estas funciones frente a los proveedores y ante otros departamentos de la organización.

El mismo será concebido en conformidad con las exigencias a proceder reflejadas en el Manual de la Calidad, ISO 9001 y/o otros procedimientos existentes en la entidad que sean convenientes consultar.

## **Indicadores de eficiencia.**

Índice de control de la función de compras.

- **Índice de compras.** Significación de las compras respecto a las ventas en términos porcentuales.
- **Índice de coste del departamento de compras.** Significado del coste del departamento de compras (coste de gestión) en relación al valor de las compras.
- **Coste de un pedido de compras.** Se determinará por el cociente entre el coste del departamento de compras y el número de pedidos emitidos.
- **Índice de concentración de compras.** Revela el importe medio de compra por pedido.
- **Índice de carga de trabajo.** Cantidad media de compras por empleado. Se determina por el cociente entre el valor de las compras y el número de empleados del departamento de compras.
- **Índice de concentración de proveedores.** Recoge el número medio de pedidos que se adjudica a cada proveedor. Se obtiene dividiendo el número de pedidos entre el número de proveedores.
- **Cifra de negocios por proveedor.** Indica el volumen de compras por proveedor. Se obtiene dividiendo el valor de las compras realizadas entre el número de proveedores.
- **Índice de rotación de stocks de materias primas.** Indica el número de veces que rota el stock medio respecto a la cantidad de materias primas (materiales) comprados. Se determina dividiendo el valor de las compras anuales entre el stock medio anual.
- **Índice de rechazos.** Relación entre el valor de las devoluciones y el valor de las compras, expresado en términos porcentuales. Se obtiene dividiendo el Valor de las Devoluciones entre el valor de las Compras y multiplicado por 100.

- **Índice de financiación de las compras por proveedores.** Indica el porcentaje del valor de las compras que es financiado por los proveedores. Se obtiene dividiendo el saldo medio de proveedores entre el valor de las compras y multiplicado por 100.
- **Días de crédito por parte de los proveedores.** Si el período de análisis es el año, se puede determinar por la relación entre el valor financiado por los proveedores y el de las compras anuales y multiplicado por los 360 días del año.
- **Rentabilidad de las compras.** Se obtiene dividiendo el beneficio (ahorro anual) obtenido por las compras, dividido entre el coste anual del departamento de compras y multiplicado por 100. (García Fernández, Nazario. 2002)

**Los principales indicadores del Departamento de Compras son:**

1. Valor de compras totales / Ventas totales comparadas con el año anterior
2. Total de compras/Número de compras.
3. Porcentaje de compras rechazadas.
4. Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima.
5. Inventario/Ventas.
6. Costo promedio de Orden de compra.
7. Tiempo promedio de entrega de pedidos.
8. Número de orden por mes en comparación con el año anterior.

**Nuevas tendencias de la política de compras**

Hoy en día las nuevas tendencias logísticas han cambiado sustancialmente este esquema, fijando unas nuevas prioridades que en conjunto resultan más beneficiosas para la empresa.

De acuerdo con estas tendencias, el esquema de prioridades serían las siguientes:

1. Calidad concertada.
2. Tiempo de entrega.
3. Flexibilidad ante el cambio en los pedidos.
4. Precios y condiciones de pago.

Este nuevo pensamiento da lugar al fomento de la llamada relación de cofabricación, mediante la selección de determinados proveedores denominados co-fabricantes, con los cuales se mantiene una relación en virtud de la cual no se compra el producto sino más bien su capacidad de fabricación ;en el sentido de que se crea un compromiso mutuo, basado en una transparencia informativa , sobre todo en lo concerniente a previsiones de compras y capacidad de fabricación con objeto de garantizar , por parte del comprador , un determinado volumen de compras a cambio de conseguir del proveedor un máximo de flexibilidad en los suministros con reducción de los tiempos de entrega y precio del producto.

#### **2.2.2.5 Gestión de Inventarios**

La gestión de inventarios es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización. Las tareas correspondientes a la gestión de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de reinventario, determinados por los métodos de control.

Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios son:

- Reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias y
- Asegurar la disponibilidad de existencias (producto terminado, producto en curso, materia prima, insumo, etc.) en el momento justo.

## **Costos asociados a los inventarios**

Los costos asociados al proceso de sostener un inventario se diferencian según la naturaleza de la organización y consisten en:

### **Costo de ordenar**

- **Para la actividad comercial:** Consiste en el proceso de emitir una orden de pedido (llamadas telefónicas, preparación de formatos, gastos administrativos de papeleo, además de los gastos intrínsecos a un proceso de pedir determinada cantidad de unidades como lo son los asociados a los procesos de recepción).

- **Para la actividad productiva (fabricación o ensamble):** Consiste en los costos asociados a los procesos de alistamiento de corridas de producción, además del proceso logístico de transmisión de órdenes "concepto de cliente interno".

### **Costo de tenencia o sostenimiento del inventario**

Los costos asociados al mantenimiento de un inventario (administrado por la organización) se ven preponderantemente determinados por la permanencia de la media de las unidades logísticas en un lugar determinado para ello en función del tiempo, dado que cada unidad representa un costo de manipulación en los procesos de recepción, almacenamiento, inspección y despacho.

Otro factor que incide en el costo de mantenimiento es el conocido costo de oportunidad, el cual se relaciona con la inversión realizada en la operación de los inventarios y que axiomáticamente ocasiona que la organización prescinda de su disponibilidad para inversiones en procesos que estimulen la generación de valor agregado.

Vale la pena recordar que sobre los costos de tenencia (mantenimiento) recaen aquellos considerados en distintas fuentes como "costos de servicios de stock" como lo son: los seguros, los impuestos y los sobre stocks.

Un factor no menos importante en el costo consolidado de mantenimiento es el riesgo, este factor agrupa los costos de obsolescencia, los costos de averías y los costos de traslado.

Para el inventario administrado por un tercero es importante la determinación de la naturaleza de los costos (fijos y variables) ya que estos en mayor medida jugarán un rol fundamental en la determinación de las unidades óptimas de pedido.

### **Costo de quiebre de Stock (Costo de inexistencias)**

El costo de quiebre de stock funciona como un "Shadow Price" en relación a cada unidad en inventario que posibilita el proceso de partida doble en la búsqueda de un equilibrio entre costos de operación de inventario. Dentro de este grupo de costos se incluyen todos los consecuentes de un proceso de pérdida de ventas e incumplimiento de contratos, que redundan en tres básicos grupos:

- Pérdida de ingresos por ventas
- Gastos generados por incumplimiento de contratos
- Repetido y sustitución

Sin embargo, identificar de manera cuantitativa el costo total por quiebre de stock es una tarea compleja, dado que una necesidad insatisfecha puede generar la pérdida de un cliente y la pérdida de credibilidad de la organización, factores difícilmente cuantificables y que solo a

través de un sistema de gestión de calidad podría lograr óptimas aproximaciones, aunque igualmente subjetivas de las consecuencias del quiebre de stock.

A pesar de los costos asociados, ¿por qué tener inventarios? ¿son los inventarios un mal necesario?

La realidad de las organizaciones enseña que carecen de supuestos totalmente determinísticos en materia de la estimación de la demanda de sus bienes y servicios, para lo cual se buscan alternativas que logren establecer un equilibrio entre la disponibilidad de los mismos (que pondera el nivel de servicio ofrecido por la organización) y los costos que generen estas medidas contingentes. Los inventarios, aunque carecen de generación de valor agregado para las organizaciones permiten de una u otra manera proporcionar una disponibilidad de los bienes y servicios prestados por ellas además de asegurar la continuidad de los procesos que realiza la misma. Entre otros los principales objetivos de un inventario son:

- Mitigación de las fluctuaciones de la demanda ofreciendo un aseguramiento contra las incertidumbres del mercado.
- Facilita un rol proactivo ante los cambios previstos en la oferta y la demanda.
- Permite un flujo continuo de los procesos de manufactura y ensamble, otorgándole flexibilidad a los procesos de programación.
- Mejora los procesos de compraventa de suministros y materiales, teniendo la posibilidad de aprovechar descuentos por volumen.

Por esto y más se puede concluir que evidentemente el proceso mediante el cual se busca que la organización mantenga determinado nivel de inventario es un "mal necesario" y que la búsqueda por la minimización de los costos asociados a este generan la necesidad de aplicación de múltiples herramientas las cuales deben en su totalidad ser dominadas por el ingeniero industrial, dándole la oportunidad de ejercer.

## **Tipo de inventarios**

### **Clasificación según su nivel de terminación**

Los inventarios se pueden catalogar según su grado de terminación en:

- Inventarios de Materias Primas
- Inventarios de Insumos y Materiales (Materias primas de segundo orden)
- Inventarios de Productos en proceso
- Inventarios de Productos terminados
- Inventarios de Productos en Embalaje

### **Clasificación según su localización respecto a las instalaciones de la empresa**

- Inventario en tránsito: Aquellas unidades pertenecientes a la empresa, y que no se encuentran en sus instalaciones físicas destinadas como su ubicación puntual, por ejemplo: Mercancía en ruta, en control de recepción (y su ubicación puntual es otra), en transporte interno, en paquetero, etc.
- Inventario en planta: Son todas las unidades bajo custodia de la empresa y que se encuentran en sus instalaciones físicas puntuales, por ejemplo: Almacén de materias primas, almacén intermedio, almacén de embalaje, almacén de herramientas, almacén de mantenimiento, etc.

### **Clasificación según su función**

Según la funcionalidad, los inventarios pueden clasificarse en:

- Inventario Operativo: Es el conjunto de unidades que surgen del reaprovisionamiento de las unidades que son vendidas o utilizadas en la producción.
- Inventario de Seguridad: Es aquel inventario del cual se dispone para responder a las posibles fluctuaciones de la demanda y/o a los retrasos que pueden presentarse en los procesos de reabastecimiento por parte de los proveedores.

- **Inventario de Seguridad:** Es aquel inventario del cual se dispone para responder a las posibles fluctuaciones de la demanda y/o a los retrasos que pueden presentarse en los procesos de reabastecimiento por parte de los proveedores.

### **Pasos para realizar un Inventario**

1. **Identificar los bienes a inventariar:** El primer paso es tener claro que bienes son los que corresponde inventariar y que bienes no.
2. **Determinar los lugares a inventariar:** Una vez aclarado cuáles son los bienes que corresponde incluir en el inventario, habrá que tener presente todos los lugares en los que están para no omitirlos. Otra recomendación de índoles metodológica, teniendo en cuenta la cantidad de lugares por los que deberemos pasar al hacer inventario: nos conviene con anticipación recorrer esos lugares y ordenarlos, si es que no lo están, a fin de poder identificar sin problemas los bienes y evitar reiteraciones u omisiones.
3. **Armar un equipo de trabajo:** Consideramos de suma importancia este tema porque además de hacer la tarea de manera más eficiente, es una muestra de solidaridad y corresponsabilidad por parte de las personas que hacen parte del almacén.
4. **Recorrido, recuento y registro:** *“Una vez cumplidos los pasos anteriores estamos en condiciones de comenzar el inventario propiamente dicho. Para ello se fijará un día y hora en que se llevará a cabo (es importante cuidar el detalle de que sea en el mismo momento en toda la comunidad). Es importante que se familiaricen con las planillas a utilizar, dado que estas deben convertirse en una ayuda que facilite el trabajo, no en un obstáculo. Un detalle a tener en cuenta es el riesgo de no inventariar algún objeto, o de contarlo más de una vez. Para que esto no suceda, lo ideal es dejar algún tipo de marca que indique con claridad que ese ítem ya fue contado”.* Cada equipo de trabajo definirá cual es la mejor manera de hacerlo, la que más se adecue al tipo de bien de

que se trate, tal vez colocar una etiqueta o una cinta o tarjeta remisible podrían ser algunos caminos a seguir

#### **2.2.2.6 Gestión de Almacenes**

En teoría *“es el conjunto de procesos que optimizan la logística funcional, permitiendo tener fiabilidad de la información, maximización de volumen de disponible, optimización de las operaciones de manipuleo y transporte de mercadería, rapidez en entregas y con ello reducción de costos”*.

Entonces, ¿Cuáles son los procesos necesarios para soportar la Gestión de Almacenamiento?

La gestión de almacenamiento se soporta en **5 de procesos básicos** que son:

1. **Recepción:** Proceso que permite el control y gestión de lo que ingresa al almacén -desde una importación o compra local hasta la logística inversa (devoluciones)-; la descarga de la mercadería y su posterior verificación (físico vs documentos).
2. **Almacenamiento:** Consiste en el proceso de seleccionar la mercadería y ubicarla en un lugar y /o espacio físico determinado.
3. **Control de Inventario:** Consiste en velar y controlar la existencia del stock de mercadería en el almacén. Así mismo, vigilar los todos los movimientos de ingreso y salida de la mercadería de un lugar a otro.
4. **Preparación de Pedidos (Picking/Surtido):** Consiste en identificar la mercadería con todas las características solicitadas (lote, fecha d vencimiento, fecha de manufactura, etc.).
5. **Despacho (Embarque):** Proceso en el cual se gestiona la salida de la mercadería, que va desde la generación de la documentación necesaria (guías de remisión,

hoja de picking, etc.); la inspección física del producto (físico vs documentos); hasta el embarque de la mercadería en el transporte correspondiente.

Como podemos observar los cinco procesos que soportan la gestión del almacén cubren del inicio a fin todos lo que sucede, va a suceder y sucederá con los productos. Por consiguiente, un punto principal en la gestión de almacenes es el manejo de la información.

### **La Información: Soporte General de la Gestión de Almacenes**

De toda la información que se encuentra dentro de la gestión de almacenes, **PRICE WATERHOUSE COOPER** sugiere dividirla en 3 grandes grupos: Información para Gestión, Identificación de Ubicaciones e Identificación y Trazabilidad de Productos. Dado que el segundo punto habla respecto a identificar las ubicaciones y esta es una tarea que se realiza solo una vez durante el diseño del Layout y el inicio de operaciones, sugiero dividirla en 2 grupos como tal:

**1. Información para Gestión:** Toda información que es caracterizada por la importancia que supone revisar periódicamente, cuya finalidad es aportar valor. Algunos ejemplos son:

- Datos relativos a los medios disponibles.
- Datos técnicos de los productos almacenados,
- Evolución de Indicadores.
- Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.
- Perfiles y Requisitos de los Puestos.
- Registros de la actividad diaria.

## **2. Visibilidad y Trazabilidad de los Productos:**

Como base principal para saber dónde se encuentra cada producto dentro del centro de distribución (almacén) supone realizar 2 tareas predecesoras:

- **Codificar el Almacén:** Toda bodega, nave, zona, área y ubicación debe poseer una codificación única que la diferencia del resto.
- **Codificar la mercadería:** Cada mercadería que ingrese al almacén debe ser debidamente identificada y única. A su vez, debe estar relacionada de forma directa con la identificación de la ubicación donde se encuentra.

Como lo podemos ver, dentro de cada uno de los cinco procesos que soportan la gestión de almacenes se alimentan y generan información, la cual se ha convertido en un valor diferencial en las empresas.

### **2.3. Caso en estudio**

**EMPRESA** : RANSA COMERCIAL S.A

**RUC** : 20100039207

**DIRECCIÓN** : CARRETERA PAITA - SULLANA KM 05, PIURA-PAITA

**GERENTE GENERAL:** SACCHI GIURATO PAOLO MARIO (DESDE: 01/11/2017)

**GERENTE** : GARCIA ESPINOSA MANUEL SALUSTIO (DESDE:  
28/02/2006)

**SECTOR ECO.** : TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA,  
ALMACENAMIENTO Y DEPÓSITO.

**INICIO DE ACTIV.** : 06/03/1939

**ESTADO** : ACTIVO

**TIPO** : SOCIEDAD ANÓNIMA

#### **2.3.1 Reseña Histórica**

En el año 1939, Ransa inicia operaciones en el Perú, bajo el nombre de Reprensa Algodonera y Almacén Nacional S.A, empresa dedicada al almacenaje y reprensaje de fardos de algodón para la exportación, instalándose en los puertos del Callao, Cerro Azul, Paíta y Huacho.

En el año 1950, amplía sus actividades, dando servicio de operador de carga nacional e internacional, participando activamente del negocio naviero, de terminal de almacenamiento y transporte, para lo que se crea Transportes Ransa S.A

En el año 1974, La empresa cambia de nombre a Ransa Comercial S.A y amplió su cartera de servicios incluyendo el almacenaje simple, deposito autorizado de aduana y cámaras frigoríficas a las que se denominó Frio Ransa, convirtiéndose en pioneros en el Perú en este rubro.

En el año 1983, construye los primeros almacenes para productos hidrobiológicos del país, para la unidad de negocio de logística refrigerada, creada para brindar los servicios de almacenamiento y/o procesamiento de productos refrigerados y congelados.

En el año 1998, inaugura su nuevo Centro de Distribución en San Agustín, siendo el más grande y moderno del país con más de 24,000 m<sup>2</sup>. Paralelamente la unidad de negocio de logística refrigerada obtuvo la certificación ISO 9002:1994.

En el año 1999, obtiene certificación 3PL – Third Party Logistics y la certificación ISO 9002:1994 en nuestras unidades de negocio de terminal de almacenamiento, Agencias Ransa, Ransa Archivo y CASA – Compañía Almacenera.

Ransa inicia sus operaciones en Bolivia (2003), Ecuador (2004), Guatemala y El Salvador (2005), Torre Blanca-Chancay (2007), Honduras (2008).

En el año 2013, ingresó al mercado colombiano con la compra de Frigoríficos Colombianos (Colfrios). Ofreciendo además los servicios logísticos de Almacén General de Depósito a los sectores de retail y consumo masivo de alimentos para secos. En el Perú, Ransa afianza su liderazgo con el sector logístico y compra Depósitos S.A (Depsa)

En el año 2015, iniciaron el negocio de logística refrigerada en Guatemala y Ecuador.

Finalmente, en el año 2016, reafirma su liderazgo construyendo SLA, el más moderno centro automotriz ubicado en Lurín (Lima).

**Desde 1939**, Ransa es un operador logístico líder del Perú con más de 7,000 colaboradores altamente capacitados y especializados para atender los requerimientos específicos de sus clientes en cada sector económico, convirtiéndonos en socios estratégicos en la logística de nuestros clientes.

Identifican los costos totales de su actividad logística, simplifican las operaciones y optimizan los recursos, mejorando la eficiencia de la cadena de abastecimiento lo que les permite concentrarse en el core del negocio.

### 2.3.2 Misión

Mejorar el nivel de la logística en los países en los que trabajamos, ayudando a nuestros clientes a incrementar su valor a través de nuestros servicios y asesoría.

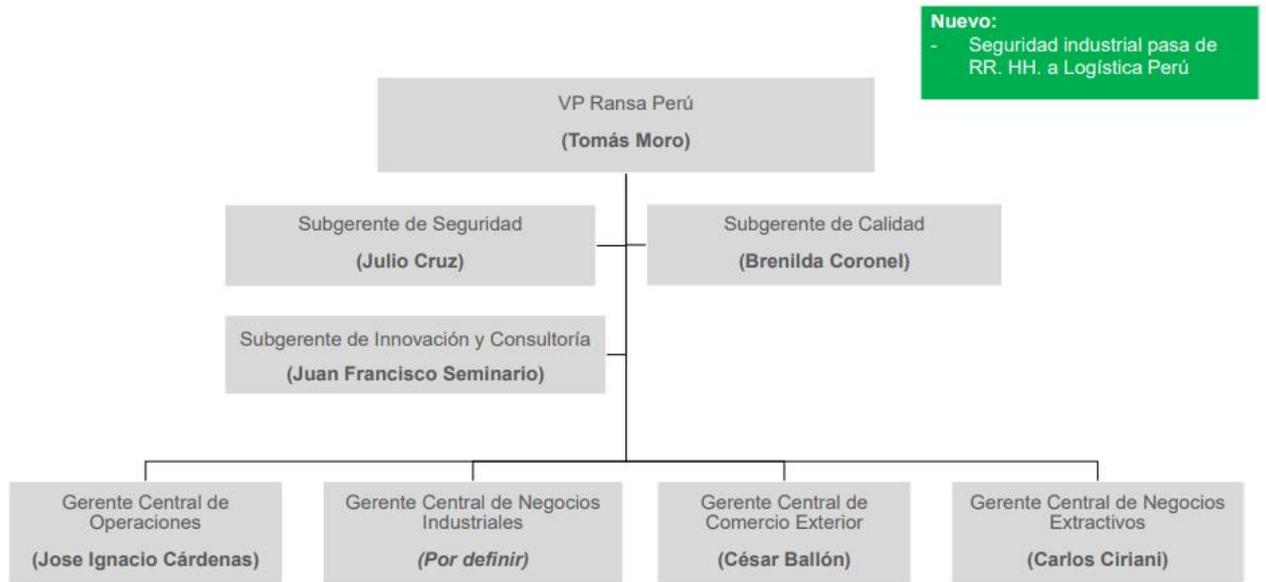
### 2.3.3 Visión

Ser una organización de clase mundial posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica con ventas superiores a US\$ 600 millones al 2020.

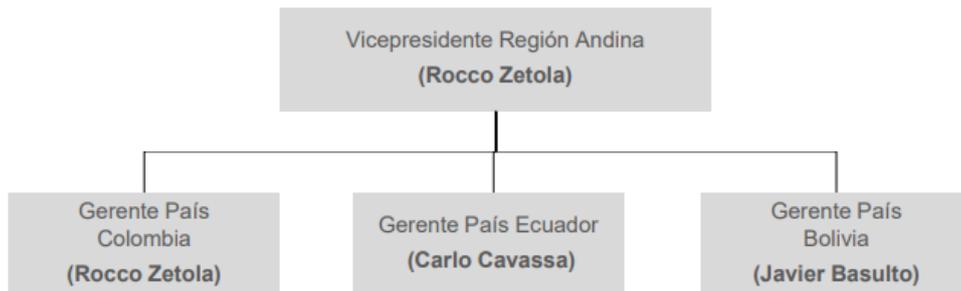
### 2.3.4 Organización Estructural



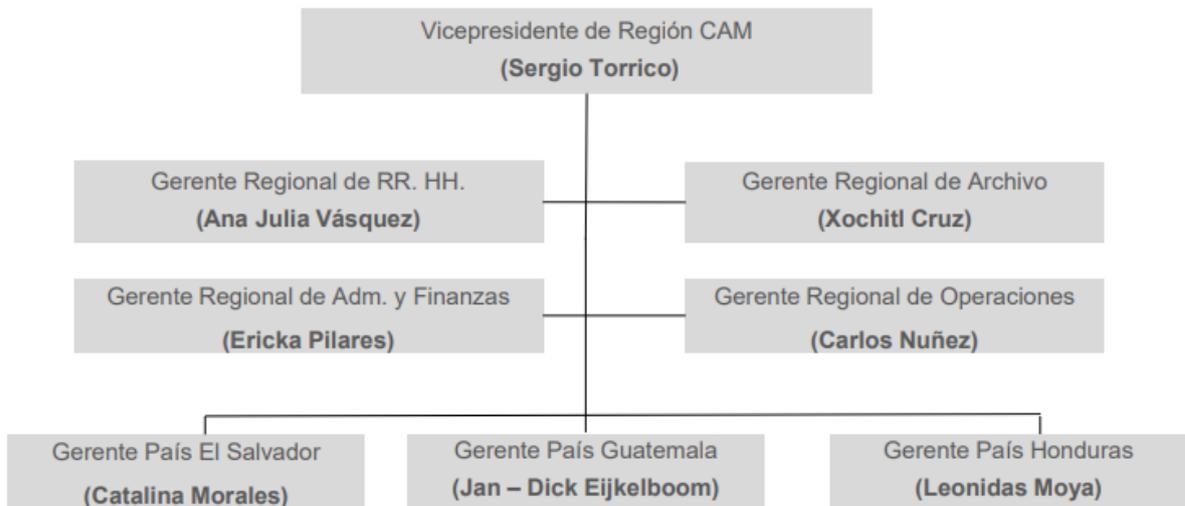
- VP RANSA PERÚ



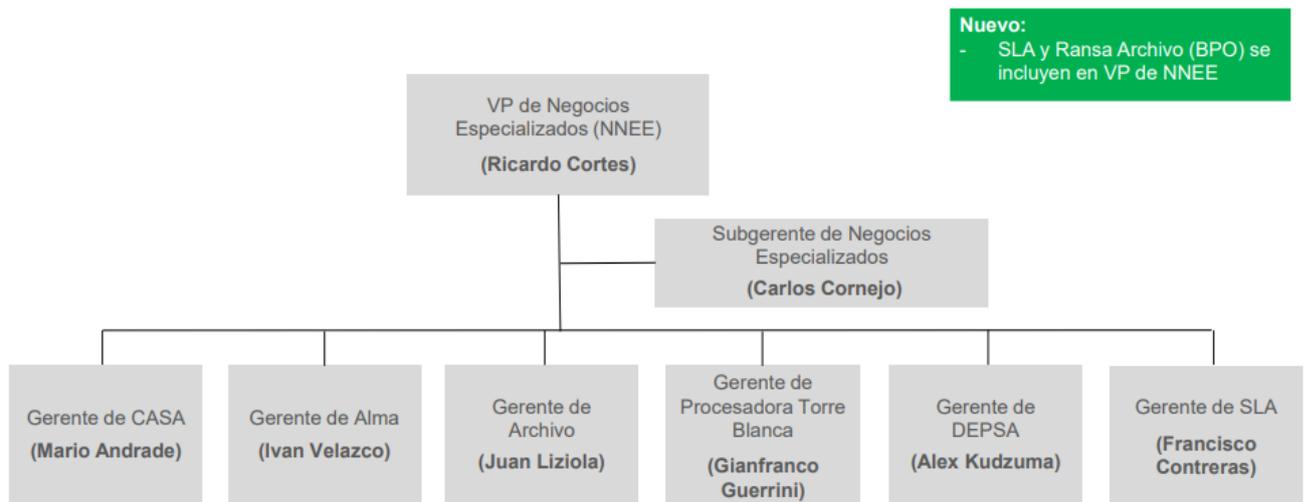
- VP RANSA ANDINA



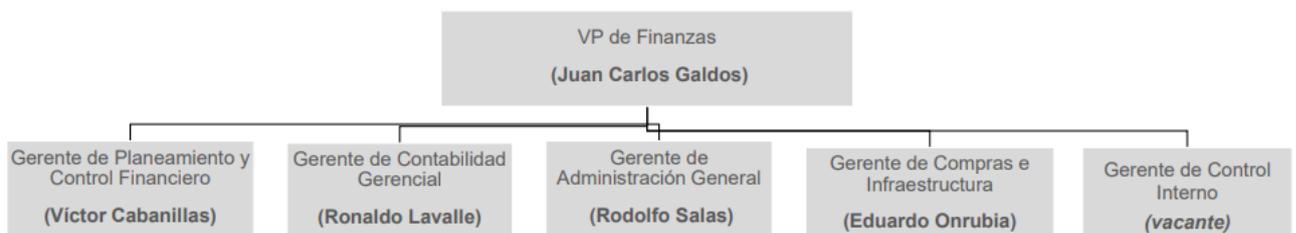
- VP RANSA CAM



- VP NEGOCIOS ESPECIALIZADOS



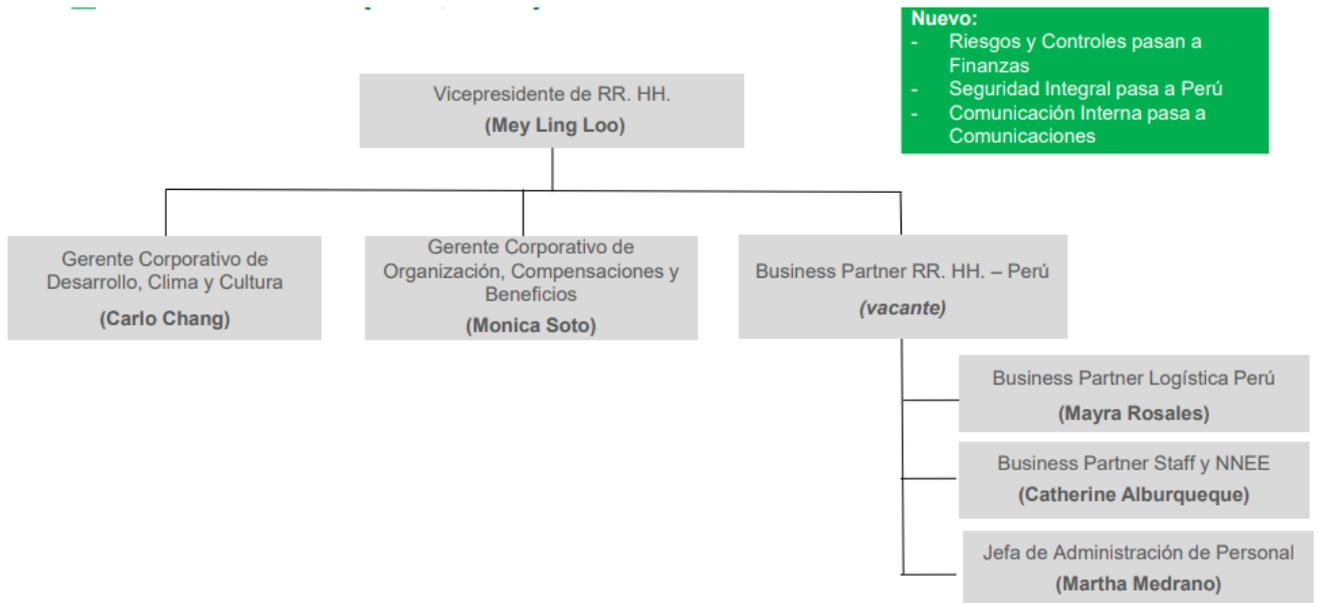
- VP FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN



- VP SISTEMAS Y TI



- VP RR. HH



- COMUNICACIONES Y ASUNTOS CORPORATIVOS



Fuente: Ransa Comercial S.A.

La organización estructural es fundamental en todas las empresas, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, organización y cadena de mando, de acuerdo a las actividades. Una correcta estructura permite establecer funciones, con la finalidad de ejercer un adecuado control para alcanzar metas y objetivos propuestos.

### **2.3.7 Plan de Contingencia**

Un plan de contingencia es un conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de cada institución. Su finalidad es la de permitir el funcionamiento de esta, aun cuando alguna de sus funciones deje de hacerlo, debido a algún incidente tanto interno como ajeno a la organización.

El Plan de Contingencia y Emergencia en Ransa Comercial S.A permitirá que, en caso de producirse una emergencia, la empresa pueda responder en forma adecuada, oportuna y coordinada con la finalidad de:

1. Controlar y minimizar las posibles pérdidas originadas por la emergencia
2. Mantener la continuidad de las operaciones del RANSA y la de nuestros clientes.
3. Recuperar en el menor tiempo y al menor costo la operación normal de las actividades.
4. Evitar la pérdida de mercadería e información sensible o importante.

Sus objetivos son:

1. Establecer los procedimientos a seguir y definir las labores que deben ser asumidas por el personal de Ransa en caso de producirse una emergencia.
2. Asegurar una respuesta inicial y sostenida a cualquier incidente, minimizando los daños a las personas, a la propiedad y el medio ambiente.
3. Garantizar el registro del reporte sobre un incidente a todas las instancias internas, corporativas y externas, asegurando un flujo adecuado de la información, así como también su cooperación si fuera necesaria.
4. Propiciar una relación coordinada y fluida con las entidades de apoyo externo cuya intervención sea necesaria ante emergencias mayores.

5. Dar cumplimiento a la legislación vigente.
6. Efectuar la máxima difusión del contenido del Plan entre los colaboradores, proveedores y clientes; de manera que las personas que conforman la Organización de Emergencia, así como los ocupantes de cada sector, tengan pleno conocimiento de las funciones y acciones que les corresponde ejecutar en las diferentes situaciones que se puedan presentar.

## **2.4 Marco conceptual**

### **2.4.1 Definición de Términos**

**Control Interno:** Es el conjunto de normas, procesos, procedimientos, acciones y técnicas de control dentro de una organización y que relacionados entre sí los miembros y/o personas que la conforman, hacen posible el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

**Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway):** Es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia. Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004, que incorpora las exigencias de ley Sarbanes Oxley a su modelo.

**Mecanismos:** Son aquellos medios que se usan para llevar a cabo un movimiento que genere un cambio, o las fases que suceden en el marco de cierto procedimiento.

**Logística:** Es una red de medios, métodos e infraestructuras combinadas para garantizar el almacenamiento, el transporte y la entrega de bienes y servicios.

**Operador Logístico:** Es una empresa que, por encargo de su cliente, diseña los procesos de una o varias etapas de su cadena de suministro como son el aprovisionamiento, transporte, almacenaje y distribución. También podría encargarse de determinar y coordinar la entrega del producto correcto de forma óptima al cliente correcto, en el lugar correcto y en el tiempo exacto.

Por lo general las funciones de un operador logístico son:

- Procesamiento de pedidos.
- Manejo de materiales. Determina qué medios materiales y procedimientos se han de utilizar para mover los productos dentro de los almacenes y entre estos y los locales de venta.
- Embalaje. Decidir qué sistemas y formas de protección va a utilizar para los productos.
- Transporte de los productos. Decidir los medios de transporte a utilizar y la elaboración de los planes de ruta.
- Almacenamiento. Seleccionar la dimensión y las características de los almacenes.
- Control de inventarios. Determinar la cantidad de productos que se deben tener disponibles para entregar a un cliente.

Para elegir a un operador logístico se debe buscar a una empresa que transmita confiabilidad.

**Almacén:** Local, edificio o parte de este que sirve para depositar o guardar gran cantidad de artículos, productos o mercancías para su posterior venta, uso o distribución.

**Inventario:** es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado.

El inventario es:

- Detallado: porque se especifican las características de cada uno de los elementos que integran el patrimonio.
- Ordenado: porque agrupa los elementos patrimoniales en sus cuentas correspondientes y las cuentas en sus masas patrimoniales.

- Valorado: porque se expresa el valor de cada elemento patrimonial en unidades monetarias.

**Plan de Contingencia:** Es el conjunto de actividades, métodos y procedimientos para controlar una situación de emergencia específica.

**Catalogación de productos:** es la relación ordenada de elementos pertenecientes al mismo conjunto, que por su nombre o número facilitan su localización.

**Layout:** Vocablo es utilizado en el marketing para aludir al diseño o disposición de ciertos productos y servicios en sectores o posiciones en los puntos de venta en una determinada empresa.

### III. HIPÓTESIS

#### 3.1 Hipótesis

Por ser una investigación de tipo descriptivo y estudio de caso, la presente investigación no formulará hipótesis, basándose en:

**Galán (2009)** en su publicación *“Las hipótesis en la investigación”* donde determinó que *“No todas las investigaciones llevan hipótesis, según sea su tipo de estudio (investigaciones de tipo descriptivo) no las requieren. Todo proyecto de investigación requiere preguntas de investigación, y sólo aquellos que buscan evaluar relación entre variables o explicar causas requieren formular hipótesis”*.

**Martínez (2006)** en su publicación *“El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica.”* donde precisó que el estudio de casos es inapropiado para el contraste de hipótesis y que éste ofrece sus mejores resultados en la generación de teorías”.

## **IV. Metodología**

### **4.1 Diseño de la investigación**

La investigación es de diseño No experimental, descriptivo, bibliográfico, documental y de caso. El estudio de casos, es el estudio detallado de la unidad de observación (unidad de análisis) teniendo en cuenta las características y comportamiento de dicha unidad en estudio.

### **4.2 Población y muestra**

#### **4.2.1 Población**

Por ser un de estudio de caso, la presente investigación no cuenta con población.

#### **4.2.2 Muestra**

La muestra en estudio corresponde a la empresa RANSA COMERCIAL S.A ubicada en la provincia de Paita- Piura.

### **4.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores**

La investigación no aplica Operacionalización de variables.

### **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **4.4.1 Técnicas**

Según Campoy & Gómez (2009) las técnicas cualitativas, proporcionan una mayor profundidad en la respuesta y así una mayor comprensión del fenómeno estudiado. Las técnicas se seleccionan por un conjunto de factores adicionales, entre los cuales, debe pesar más la naturaleza de la pregunta de investigación en sí. Además, intervienen otros factores que deben ser considerados: el tiempo disponible, los recursos y quién los otorga, el conocimiento previo acumulado sobre el tema específico y el grado de encadenamiento del estudio concreto con otros.

La presente investigación aplicará las Técnicas de:

**La Observación:** a través de la recogida de datos sobre comportamiento no verbal, determinando el objeto que se va a observar cuidadosa y críticamente, para registrar los datos observados.

**La entrevista** es la técnica más empleada en las distintas áreas del conocimiento, es una técnica de investigación estructurada que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y, el entrevistador, recoge e interpreta esa visión particular.

#### **4.4.2 Instrumentos**

La presente investigación hará uso de un cuestionario para la recolección de información. El cuestionario es el instrumento más utilizado para la recolección de datos en una investigación, está compuesto por un conjunto de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar la información teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. Todo instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: Confiabilidad, validez y objetividad. (Tamayo & Siesquén, s.f.)

#### **4.5 Plan de análisis**

La presente investigación está basada en la consecución de los objetivos.

**Para conseguir el objetivo específico 1:** Se realizará una revisión bibliográfica y documental de la literatura pertinente (antecedentes nacionales, regionales /locales).

**Para conseguir el objetivo específico 2:** Se aplicará un cuestionario a la empresa del caso en estudio, donde cada respuesta del entrevistado, pretende alcanzar información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de investigación.

**Para conseguir el objetivo específico 3:** Se realizará un análisis comparativo de los resultados de los objetivos específicos 1 y 2.

#### 4.6 Matriz de consistencia

TITULO	ENUNCIADO	OBJETIVOS		VARIABLE	METODOLOGIA
		GENERAL	ESPECÍFICOS		
<p><b>LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS EN EL PERÚ.</b></p> <p><b>CASO: RANSA COMERCIAL S.A PAITA - PIURA, 2018.</b></p>	<p>¿Cuáles son los mecanismos de control interno de los operadores logísticos en el Perú y de Ransa Comercial SA Paita - Piura, 2018?</p>	<p>Determinar y describir los mecanismos de control interno de los operadores logísticos en el Perú y de Ransa Comercial SA Paita - Piura, 2018</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar y describir los mecanismos de control interno de los operadores logísticos en el Perú</li> <li>2. Determinar y describir los mecanismos de control interno de Ransa Comercial S.A Paita - Piura, 2018.</li> <li>3. Realizar un análisis comparativo de los mecanismos de control interno de los operadores logísticos en el Perú y de Ransa Comercial S.A Paita - Piura, 2018.</li> </ol>	<p><b>MECANISMOS DE CONTROL INTERNO.</b></p>	<p>Tipo: Cualitativo Nivel: Descriptivo Diseño: No experimental, bibliográfico, documental y de caso.</p> <p>Técnica: Encuesta entrevista</p> <p>Instrumento. Cuestionario.</p>

## 4.7 Principios éticos

*“Los principios éticos son los criterios de decisión fundamentales que los miembros de una comunidad científica o profesional han de considerar en sus deliberaciones sobre lo que sí o no se debe hacer en cada una de las situaciones que enfrenta en su quehacer profesional”.*

(Amaya, Berrío- Acosta & Herrera, 2007)

En aras de hacer un estudio práctico, Uladech Católica (2016) ha limitado esta guía a cinco principios éticos:

**Protección a las personas.** - La persona en toda investigación es el fin y no el medio, por ello necesitan cierto grado de protección, el cual se determinará de acuerdo al riesgo en que incurran y la probabilidad de que obtengan un beneficio.

En el ámbito de la investigación es en las cuales se trabaja con personas, se debe respetar la dignidad humana, la identidad, la diversidad, la confidencialidad y la privacidad. Este principio no solamente implicará que las personas que son sujetos de investigación participen voluntariamente en la investigación y dispongan de información adecuada, sino también involucrará el pleno respeto de sus derechos fundamentales, en particular si se encuentran en situación de especial vulnerabilidad.

### **Beneficencia y no maleficencia.**

Se debe asegurar el bienestar de las personas que participan en las investigaciones. En ese sentido, la conducta del investigador debe responder a las siguientes reglas generales: no causar daño, disminuir los posibles efectos adversos y maximizar los beneficios.

**Justicia.** - El investigador debe ejercer un juicio razonable, ponderable y tomar las precauciones necesarias para asegurarse de que sus sesgos, y las limitaciones de sus capacidades y conocimiento, no den lugar o toleren prácticas injustas. Se reconoce que la

equidad y la justicia otorgan a todas las personas que participan en la investigación derecho a acceder a sus resultados. El investigador está también obligado a tratar equitativamente a quienes participan en los procesos, procedimientos y servicios asociados a la investigación

### **Integridad científica.**

La integridad o rectitud deben regir no sólo la actividad científica de un investigador, sino que debe extenderse a sus actividades de enseñanza y a su ejercicio profesional. La integridad del investigador resulta especialmente relevante cuando, en función de las normas deontológicas de su profesión, se evalúan y declaran daños, riesgos y beneficios potenciales que puedan afectar a quienes participan en una investigación. Asimismo, deberá mantenerse la integridad científica al declarar los conflictos de interés que pudieran afectar el curso de un estudio o la comunicación de sus resultados.

### **Consentimiento informado y expreso.**

En toda investigación se debe contar con la manifestación de voluntad, informada, libre, inequívoca y específica; mediante la cual las personas como sujetos investigadores o titular de los datos consienten el uso de la información para los fines específicos establecidos en la investigación.

## V. Resultados

### 5.1 Resultados

#### 5.1.1 Según Objetivo específico 1

**Determinar y describir los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú.**

**CUADRO 1**

<b>Autor</b>	<b>Resumen</b>
<b>Molina (2015)</b>	En su investigación <i>“Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la distribución de productos publicitarios en la empresa Letreros Universales”</i> , manifestó que la principal causa por la que están presentando problemas los procesos de distribución de productos publicitarios a los clientes, se debe a la limitada planificación de esta actividad quitándole la importancia que requiere, por ello no se está empleando modelos adecuados para el mejoramiento de la productividad en estas tareas, que, por estar relacionadas directamente con los clientes, deben ser efectuadas con la mayor rapidez posible.
<b>Bohorquez &amp; Puello (2013)</b>	En su estudio titulado <i>“Diseño de un modelo de Gestión Logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Carolinas &amp; Pisos S.A. CORPISOS S.A. en el Municipio de Turbaco, Bolívar”</i> . Según la información obtenida por el guía y corroborándola en la visita de observación, los investigadores detectaron uno de los mayores problemas que la empresa <i>Carolinas &amp; Pisos S.A. CORPISOS S.A.</i> tiene en relación a su gestión logística; la empresa cuenta en su área de transporte solo con un vehículo de despacho, lo que retrasa las entregas de los pedidos a los clientes. Un solo vehículo de transporte dificulta las entregas puntuales de los pedidos, algunos pedidos deben esperar hasta quince días para ser entregado a los clientes.
<b>Castro (2012)</b>	En su investigación <i>“Análisis y mejoramiento del proceso logístico de distribución de ponqué ramo de Antioquia S.A”</i> de acuerdo a los datos obtenidos con la medición realizada, se puede inferir que existen 4 actividades críticas en el desarrollo del proceso de distribución. Dichas actividades hacen parte principalmente de los procedimientos de llegada de vendedores a la agencia y alistamiento de cargues. Las principales razones de los altos tiempos que se presentan radican en la desorganización de los vendedores durante su proceso de venta diario, acarreando de esta forma confusiones al momento de realizar el cierre de las ventas.
<b>Vallejos (2015)</b>	En su tesis titulada <i>“Caracterización del control interno y su incidencia para el buen manejo de área de logística de la empresa Royal Service SAC, Distrito De Surco 2015”</i> en enfoque (cualitativo), considera que existe un inadecuado control interno, y no se aplica un sistema de control concerniente al sistema COSO, por otro lado, los procedimientos logísticos no tienen una correcta

	<p>supervisión, tanto en los almacenajes como también en los trabajadores que dan acción a esas áreas.</p> <p>Vallejos define que el propósito de la presente investigación fue establecer si la adecuada implementación de los procedimientos de control interno optimizará el buen manejo del área de logística en la empresa Royal Service SAC., rubro comercialización de productos masivos,(abarrotes, productos de limpieza para el hogar, detergentes, útiles de oficina, gaseosas, dulces etc.), teniendo en cuenta que el punto crítico de las pérdidas ocasionadas por diversos factores, se refieren a la inexistencia de una la correcta supervisión de la implementación del control interno que tengan injerencia en el área de logística de la empresa.</p>
<b>Francisco (2014)</b>	<p>En su tesis <i>“Análisis y Propuestas de Mejora de Sistema de Gestión de Almacenes de un Operador Logístico”</i> . Concluyó que Se ha demostrado que a través de una adecuada catalogación de los productos se facilita la identificación de los mismos y con ello se reducen los tiempos de operación debido a que los operarios identifican fácilmente los productos optimizando las operaciones en la gestión interna del Operador Logístico (almacenamiento, despachos, acomodo (slotting), reubicación, control de stocks y el picking).</p>
<b>Guevara (2014)</b>	<p>En su tesis titulada; <i>“Aplicación del Sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia del Área de Logística en la Empresa Rial Construcciones y servicios SAC- Trujillo 2014”</i> Se planteó un trabajo tipo descriptivo cuya investigación se inicia debido a las debilidades detectadas en el Control Interno de la empresa Rial Construcciones y Servicios S.A.C. Aplicando un apropiado sistema de Control Interno en los procesos logísticos es de gran importancia para la toma de decisión en la gerencia, así como quienes están estrechamente relacionados con la gestión de la empresa lo hagan eficientemente, confiados en lo que se haga es lo más conveniente para los propósitos de la empresa. Es importante recalcar que las empresas disponen de un sistema de Control Interno ya que es una herramienta que incide directamente en la gestión de la empresa y que le permite obtener saldos actualizados, detalles de las compras realizadas, vencimiento, obligaciones y una mejora en la gestiones de logística y compras por lo tanto es necesaria para la economía eficiente, efectiva mejorando continua en la competitividad de la empresa por lo tanto es necesario que se aplique las recomendaciones de la investigación.</p>
<b>Cruzado (2014)</b>	<p>En su tesis titulada <i>“Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C. en el año 2014”</i> Trujillo-Perú, consideró que la implementación del sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente, de tal forma se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del S.C.I. la pérdida irá disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la gestión en el área de logística será más eficaz con la implementación del Sistema de Control interno (se evitaban robos, el</p>

	almacenamiento de materiales se realizarán de manera correcta para evitar desperdicios, se contará con personal calificado que realice los requerimientos exactos a los mejores proveedores del mercado) y la Gerencia General establecerá un mayor control y supervisión sobre el personal de logística.
<b>Chire (2013)</b>	En su tesis titulada <i>"control interno simultáneo en el área de Almacenes y la gestión logística en las Instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo: 2010-2011"</i> Tacna – Perú, en su investigación de caso, considera que el control interno simultáneo en el ingreso de bienes en el área de almacén, es poco adecuada, debido a que no se realizan totalmente las verificaciones y conciliaciones pertinentes en los procesos de actividad, los activos que posee no tienen un control adecuado donde se muestre detalles de sus ingresos, y esto se refleja solamente cuando hay una auditora mas no en su revisión mensual o simultánea.
<b>Távora (2014)</b>	En su <i>"Mejora del sistema de almacén para optimizar la gestión logística de la empresa comercial Piura"</i> precisó que se debe verificar los sistemas de comunicación y manejo de información, estos deben funcionar adecuadamente permitiendo el flujo adecuado de la información, facilitar la actualización de datos, hacer más eficiente el manejo de inventarios, evitando que se adquiriera más producto del que se necesita por fallas de comunicación, convirtiéndolas en "materiales que ocupan espacio de forma innecesaria". Del mismo modo debe actualizarse la ubicación física de los productos o materiales en su sistema o plano del almacén, la posición final que ocuparan los productos considerando áreas de desplazamiento de personal, movimiento de estibadores, montacargas, salidas de emergencia, zona de despacho, etc.

Fuente. Elaboración propia en base a antecedentes, nacionales, regionales y locales.

### 5.1.2 Según Objetivo específico 2

Determinar y describir los mecanismos de control interno de Ransa Comercial S.A Paita - Piura, 2018.

**CUADRO 2**

<b>Item</b>	<b>PREGUNTA</b>
<b>I.</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>
1	¿La empresa cuenta con un sistema de control interno? a) Si (X) b) No ( )
2	¿La empresa cuenta con un código de ética aprobado por la Gerencia? a) Si (X) b) No ( )
3	¿La Empresa cuenta con un manual de organización y funciones debidamente actualizado? a) Si (X) b) No ( )
4	¿La entidad cuenta con procedimientos adecuados para la selección de personal? a) Si (X) b) No ( )
5	¿Se cuenta con un programa de capacitación al personal nuevo, cuando ingresa? a) Si ( ) b) No (X)
6	¿El personal que ocupa cada cargo cuenta con los perfiles establecidos al cargo? a) Si (X) b) No ( )
<b>II.</b>	<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>
7	¿Se han identificado los riesgos que pueden afectar el desarrollo de las actividades, sobre todo en el área logística? a) Si (X) b) No ( )
8	¿Los responsables del área de logística tienen conocimiento de los riesgos de las actividades? a) Si (X) b) No ( )
9	¿Se han tomado en consideración aspecto internos y externos en la identificación de riesgos? a) Si (X) b) No ( )
10	¿Se ha establecido acciones para afrontar los riesgos identificados? a) Si (X) b) No ( )

<b>III.</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
11	¿Se ha diseñado procedimientos adecuados para el cumplimiento de los roles? a) Si (X) b) No ( )
12	¿Tiene la empresa las herramientas y equipos necesarios para una buena actividad en el área de almacén? a) Si (X) b) No ( )
13	¿La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas? a) Si (X) b) No ( )
14	¿El personal conoce que procesos involucran su área y que rol le corresponde en los mismos? a) Si (X) b) No ( )
<b>IV.</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>
15	¿La Gerencia recibe constantemente información de sus sucursales? a) Si (X) b) No ( )
16	¿Las áreas a su cargo tienen conocimiento del movimiento logístico? a) Si (X) b) No ( )
17	¿La empresa cuenta con mecanismos informativos para captar clientes y/o proveedores? a) Si (X) b) No ( )
18	¿La entidad cuenta con un portal web correctamente implementado y actualizado, que informa hacia el exterior sobre sus actividades? a) Si (X) b) No ( )
<b>V.</b>	<b>MONITOREO</b>
19	¿Se ejecutan supervisiones rutinarias en los almacenes? a) Si ( ) b) No (X)
20	¿Los problemas son comunicados en tiempo accesible a los responsables a fin de que se tomen las acciones correctivas necesarias? a) Si (X) b) No ( )
21	¿Cuándo se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas? a) Si (X) b) No ( )

22	¿La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que permitan proponer planes de mejoras? a) Si (X) b) No ( )
----	--

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la empresa en estudio.

### 5.1.3 Según Objetivo específico 3

**Realizar un análisis comparativo de los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú y de Ransa Comercial SA Paita - Piura, 2018.**

**CUADRO 3**

<b>ELEMENTOS DE COMPARACION</b>	<b>RESULTADOS OE1</b>	<b>RESULTADOS OE1</b>	<b>RESULTADO</b>
<p><b>Procesos de distribución de productos</b></p>	<p><b>Molina (2015)</b> manifestó que la principal causa por la que están presentando problemas los procesos de distribución de productos publicitarios a los clientes, se debe a la limitada planificación de esta actividad quitándole la importancia que requiere, por ello no se está empleando modelos adecuados para el mejoramiento de la productividad en estas tareas, que, por estar relacionadas directamente con los clientes, deben ser efectuadas con la mayor rapidez posible.</p>	<p>En la empresa RANSA COMERCIAL S.A. Paita-Piura, existe una adecuada planificación de distribución y entrega de productos publicitarios a los clientes. En su mayoría, la distribución de publicidad o entrega de merchandising a los clientes o futuros clientes se realizan en los Eventos como: Congresos, Exposiciones, Charlas o Forum organizados dentro o fuera de la ciudad. Así como en las visitas a los clientes por inicio de campañas, las mismas que incluso tienen un cronograma de fechas establecidas</p>	<p><b>NO COINCIDE</b></p>
	<p><b>Castro (2012)</b> de acuerdo a los datos obtenidos con la medición realizada, se puede inferir que existen 4 actividades críticas en el desarrollo del proceso de distribución. Dichas actividades</p>	<p>En la empresa Ransa Comercial S.A, existe un adecuado proceso de distribución de productos. Sobre todo, en el área de almacenes mejoraron la recepción y entrega de la mercadería a los clientes.</p>	<p><b>NO COINCIDE</b></p>

	<p>hacen parte principalmente de los procedimientos de llegada de vendedores a la agencia y alistamiento de cargues. Las principales razones de los altos tiempos que se presentan radican en la desorganización de los vendedores durante su proceso de venta diario, acarreado de esta forma confusiones al momento de realizar el cierre de las ventas.</p>	<p>Algunos motivos de la demora del despacho se originaban en el proceso de aforo y desaforo por la falta de cuadrillas y montacargas. Esto les permitió mitigar reclamos de los clientes y brindar una atención y servicio de calidad haciendo cumplir todos los procedimientos establecidos.</p>	
<p><b>Gestión logística</b></p>	<p><b>Bohorquez &amp; Puello (2013)</b> los investigadores detectaron uno de los mayores problemas que la empresa <i>Carolinas &amp; Pisos S.A. CORPISOS S.A.</i> tiene en relación a su gestión logística; la empresa cuenta en su área de transporte solo con un vehículo de despacho, lo que retrasa las entregas de los pedidos a los clientes. Un solo vehículo de transporte dificulta las entregas puntuales de los pedidos, algunos pedidos deben esperar hasta quince días para ser entregado a los clientes.</p>	<p>En la empresa Ransa Comercial S.A existe una adecuada gestión logística, la empresa cuenta con una Unidad de negocio de Transportes y además tiene contratos con socios estratégicos: Proveedores (Transporte terceros) a fin de poder cumplir y brindar al cliente un servicio oportuno y de calidad. Esta precaución la toman en épocas de campaña donde aumentan el volumen de sus operaciones, evitando que el transporte sea una debilidad en su gestión logística.</p>	<p><b>NO COINCIDE</b></p>
<p><b>Control Interno y Aplicación del Sistema COSO</b></p>	<p><b>Vallejos (2015)</b> en enfoque (cualitativo), considera que existe un inadecuado control interno, y no se aplica un sistema de control concerniente al sistema COSO, por otro lado, los procedimientos logísticos no tienen una correcta</p>	<p>El Operador Logístico Ransa Comercial SA, cuenta con un Sistema de Control Interno; sin embargo, en algunas áreas estos procedimientos no están funcionando de manera eficiente y eficaz debido a que no cuentan con</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>

	supervisión, tanto en los almacenajes como también en los trabajadores que dan acción a esas áreas.	una correcta y adecuada supervisión o porque el nuevo personal no tiene conocimiento o no recibió la inducción adecuada.	
<b>Catalogación e identificación de productos</b>	<b>Francisco (2014)</b> Concluyó que Se ha demostrado que a través de una adecuada catalogación de los productos se facilita la identificación de los mismos y con ello se reducen los tiempos de operación debido a que los operarios identifican fácilmente los productos optimizando las operaciones en la gestión interna del Operador Logístico (almacenamiento, despachos, acomodo (slotting), reubicación, control de stocks y el picking).	En la empresa Ransa Comercial S.A, se da la Catalogación de los productos de tal manera que se pueden identificar con facilidad y rapidez, todo esto permite que se optimice el servicio y las operaciones en la gestión interna como Operador Logístico y se brinde una óptima atención a los clientes.	<b>COINCIDE</b>
<b>Implementación de un Sistema de Control Interno</b>	<b>Guevara (2014)</b> planteó un trabajo tipo descriptivo cuya investigación se inicia debido a las debilidades detectadas en el Control Interno de la empresa Rial Construcciones y Servicios S.A.C. Asimismo indica que las empresas disponen de un sistema de Control Interno ya que es una herramienta que incide directamente en la gestión de la empresa y que le permite obtener saldos actualizados, detalles de las compras realizadas, vencimiento, obligaciones y una mejora en las gestiones de logística.	Ransa Comercial S.A cuenta con un Sistema de Control Interno y a la fecha está implementando un Área de Control interno conformado por personas que se encarguen de velar por el cumplimiento de todos los procesos, debido a que se detectaron algunas debilidades en la ejecución de los procesos. El Sistema de Control Interno implementado es una herramienta clave que permite el adecuado flujo de información y por ende una correcta gestión logística.	<b>COINCIDE</b>

	<p><b>Cruzado (2014)</b> consideró que la implementación del sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente, de tal forma se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del S.C.I. la pérdida irá disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la gestión en el área de logística será más eficaz con la implementación del Sistema de Control interno (se evitaban robos, el almacenamiento de materiales se realizarán de manera correcta para evitar desperdicios, se contará con personal calificado que realice los requerimientos exactos a los mejores proveedores del mercado) y la Gerencia General establecerá un mayor control y supervisión sobre el personal de logística.</p>	<p>En Ransa Comercial S.A la implementación de su Sistema de control interno y la mejora continua de la gestión y supervisión de procedimientos logísticos viene impactando positivamente en los resultados propuestos en la empresa. Existe una mejoría en la Comunicación interna de los trabajadores, lo que permite que sea posible una adecuada organización y planificación en cada área y unidad de negocio, como son: Compras y adquisiciones, suministros, almacenes, transporte, depósito temporal, etc.</p> <p>Todo lo mencionado anteriormente influye en los resultados de los Estados Financieros, lo que indica que poco a poco se van logrando los objetivos y metas trazadas en el presupuesto de cada año.</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>
<p><b>Manejo adecuado de almacén e inventarios</b></p>	<p><b>Chire (2013)</b> considera que el control interno simultáneo en el ingreso de bienes en el área de almacén, es poco adecuada, debido a que no se realizan totalmente las verificaciones y conciliaciones pertinentes en los procesos de actividad, los activos que posee no tienen un control adecuado donde se muestre detalles de sus ingresos, y</p>	<p>En Ransa Comercial S.A, realizan un inventario anual de los bienes y activos de la empresa. Sin embargo, lo que falta implementar son los inventarios inopinados y revisiones a detalle no sólo cuando tengan auditorias o cierres de mes, sino en cualquier otro día del mes, a fin de validar si la información que se refleja en el sistema coincide con lo</p>	<p><b>COINCIDE</b></p>

	esto se refleja solamente cuando hay una auditora mas no en su revisión mensual o simultánea.	físico.	
<b>Sistemas de Comunicación y Manejo de información</b>	<b>Távora (2014)</b> precisó que se debe verificar los sistemas de comunicación y manejo de información, estos deben funcionar adecuadamente permitiendo el flujo adecuado de la información, facilitar la actualización de datos, hacer más eficiente el manejo de inventarios, evitando que se adquiriera más producto del que se necesita por fallas de comunicación, convirtiéndolas en "materiales que ocupan espacio de forma innecesaria". Del mismo modo debe actualizarse la ubicación física de los productos o materiales en su sistema o plano del almacén, la posición final que ocuparan los productos considerando áreas de desplazamiento de personal, movimiento de estibadores, montacargas, salidas de emergencia, zona de despacho, etc.	En Ransa Comercial S.A, existe un adecuado Sistema de comunicación y manejo de información, lo que permite que todos los trabajadores obtengan con facilidad los datos e información actualizada de todos los productos, evitando la adquisición innecesaria de los mismos. La ubicación física de todos los productos o materiales se encuentran posicionados correctamente, considerando el plano verificado y aprobado del almacén (layout). Del mismo modo, realizan el monitoreo frecuente de cumplimiento de las medidas de control y seguridad dentro del área como son el desplazamiento de personal de estiba y desestiba, consolidado y desconsolidado del producto (uso de cuadrilla), uso de montacargas, señalización de las zonas de seguridad y salidas de emergencia, etc.	<b>COINCIDE</b>

Fuente: Elaboración propia en base a comparación de los objetivos específicos 1 y 2.

## **5.2 Análisis de resultados**

### **5.2.1 Según Objetivo específico 1**

#### **Determinar y describir los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú.**

a) Sobre los Procesos de distribución de productos, Molina (2015) manifestó que la principal causa por la que están presentando problemas los procesos de distribución de productos publicitarios a los clientes, se debe a la limitada planificación de esta actividad quitándole la importancia que requiere, por ello no se está empleando modelos adecuados para el mejoramiento de la productividad en estas tareas, que, por estar relacionadas directamente con los clientes, deben ser efectuadas con la mayor rapidez posible.

b) En referencia a los Procesos de distribución de productos, Castro (2012) de acuerdo a los datos obtenidos con la medición realizada, se puede inferir que existen 4 actividades críticas en el desarrollo del proceso de distribución. Dichas actividades hacen parte principalmente de los procedimientos de llegada de vendedores a la agencia y alistamiento de cargues. Las principales razones de los altos tiempos que se presentan radican en la desorganización de los vendedores durante su proceso de venta diario, acarreando de esta forma confusiones al momento de realizar el cierre de las ventas.

c) Respecto a la Gestión logística, Bohorquez & Puello (2013) los investigadores detectaron uno de los mayores problemas tiene en relación a su gestión logística; la empresa cuenta en su área de transporte solo con un vehículo de despacho, lo que retrasa las entregas de los pedidos a los clientes. Un solo vehículo de transporte dificulta las entregas puntuales de los pedidos, algunos pedidos deben esperar hasta quince días para ser entregado a los clientes.

d) En cuanto al Control Interno y Aplicación del Sistema COSO, Vallejos (2015) en enfoque (cualitativo), considera que existe un inadecuado control interno, y no se aplica un sistema de control concerniente al sistema COSO, por otro lado, los procedimientos logísticos no tienen una correcta supervisión, tanto en los almacenajes como también en los trabajadores que dan acción a esas áreas.

e) Respecto a la Catalogación e Identificación de productos, Francisco (2014) concluyó que se ha demostrado que a través de una adecuada catalogación de los productos se facilita la identificación de los mismos y con ello se reducen los tiempos de operación debido a que los operarios identifican fácilmente los productos optimizando las operaciones en la gestión interna del Operador Logístico (almacenamiento, despachos, acomodo (slotting), reubicación, control de stocks y el picking).

f) En referencia a la Implementación de un Sistema de Control Interno, Guevara (2014) planteó un trabajo tipo descriptivo cuya investigación se inicia debido a las debilidades detectadas en el Control Interno de la empresa Rial Construcciones y Servicios S.A.C. Asimismo indica que las empresas disponen de un sistema de Control Interno ya que es una herramienta que incide directamente en la gestión de la empresa y que le permite obtener saldos actualizados, detalles de las compras realizadas, vencimiento, obligaciones y una mejora en las gestiones de logística.

g) Sobre la Implementación de un Sistema de Control Interno, Cruzado (2014) consideró que la implementación del sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente, de tal forma se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del S.C.I. la pérdida irá disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la

gestión en el área de logística será más eficaz con la implementación del Sistema de Control interno (se evitaban robos, el almacenamiento de materiales se realizarán de manera correcta para evitar desperdicios, se contará con personal calificado que realice los requerimientos exactos a los mejores proveedores del mercado) y la Gerencia General establecerá un mayor control y supervisión sobre el personal de logística.

h) En referencia al Manejo adecuado de almacén e inventarios, Chire (2013) considera que el control interno simultáneo en el ingreso de bienes en el área de almacén, es poco adecuada, debido a que no se realizan totalmente las verificaciones y conciliaciones pertinentes en los procesos de actividad, los activos que posee no tienen un control adecuado donde se muestre detalles de sus ingresos, y esto se refleja solamente cuando hay una auditora mas no en su revisión mensual o simultánea.

i) En cuanto a los Sistemas de Comunicación y Manejo de información, Távara (2014) precisó que se debe verificar los sistemas de comunicación y manejo de información, estos deben funcionar adecuadamente permitiendo el flujo adecuado de la información, facilitar la actualización de datos, hacer más eficiente el manejo de inventarios, evitando que se adquiriera más producto del que se necesita por fallas de comunicación, convirtiéndolas en “materiales que ocupan espacio de forma innecesaria”. Del mismo modo debe actualizarse la ubicación física de los productos o materiales en su sistema o plano del almacén, la posición final que ocuparan los productos considerando áreas de desplazamiento de personal, movimiento de estibadores, montacargas, salidas de emergencia, zona de despacho, etc.

### 5.2.2 Según Objetivo específico 2

**Determinar y describir los mecanismos de control interno de Ransa Comercial S.A. Paita-Piura, 2018.**

a) La empresa Ransa Comercial S.A Paita - Piura, es un operador logístico que cuenta con colaboradores capacitados y especializados para atender los requerimientos específicos de sus clientes en cada sector económico, convirtiéndose en socios estratégicos en la logística de sus clientes.

b) El Operador logístico Ransa Comercial S.A, tiene un Sistema de Control interno y un Manual de Organizaciones y funciones, así como un código de ética aprobado por Gerencia.

c) La entidad cuenta con procedimientos adecuados para el Reclutamiento y selección de personal. Sin embargo, la empresa no tiene un Programa de inducción y/o capacitación al personal nuevo para informar sobre las políticas, procesos y reglamentos establecidos en la empresa.

d) Los responsables de cada área han establecido acciones para afrontar los riesgos tomando en consideración los aspectos internos y externos. Por eso, la empresa ha implementado la matriz IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos) para cada puesto de trabajo.

e) El operador logístico, cuenta con indicadores de desempeño para medir y evaluar los procesos, actividades y tareas que desarrollan los colaboradores con la finalidad de controlar la eficiencia de las actividades.

f) La entidad ha implementado un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, disponiendo de equipos de protección personal obligatorios a sus trabajadores.

g) En Ransa Comercial S.A, el personal conoce y comprende los procesos que involucran su área y el rol que le corresponde a cada colaborador.

h) La gerencia recibe constantemente información de cada área o unidad de negocio. Asimismo, el personal recibe información semanal acerca del movimiento logístico, implementación de procesos, cambios y otras noticias de la organización a través de Ransa News generando una adecuada comunicación interna.

i) Ransa cuenta con mecanismos informativos para captar clientes y/o proveedores, como un portal web correctamente implementado y actualizado que informa hacia el exterior sobre sus actividades y todos los servicios que ofrece.

j) En la entidad, los problemas son comunicados en tiempo accesible a los responsables a fin de que se tomen las acciones correctivas necesarias y al descubrirse oportunidades de mejora se disponen medidas para desarrollarlas.

k) En Ransa Comercial S.A se supervisa y monitorea el cumplimiento de los procedimientos realizando periódicamente autoevaluaciones. Sin embargo, les falta ejecutar supervisiones rutinarias y sólo cuando tengan auditorías internas, auditorías externas o cierres de mes.

### 5.2.3 Según Objetivo específico 3

**Realizar un análisis comparativo de los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú y de Ransa Comercial S.A. Paita-Piura, 2018.**

a) En cuanto al Control Interno y Aplicación del Sistema COSO, Vallejos (2015) en enfoque (cualitativo), considera que existe un inadecuado control interno, y no se aplica un sistema de control concerniente al sistema COSO, por otro lado, los procedimientos logísticos no tienen una correcta supervisión, tanto en los almacenajes como también en los trabajadores que dan acción a esas áreas. Coincidiendo con la empresa en estudio, quien El Operador Logístico Ransa Comercial SA, cuenta con un Sistema de Control Interno; sin embargo, en algunas áreas estos procedimientos no están funcionando de manera eficiente y eficaz debido a que no cuentan con una correcta y adecuada supervisión o porque el nuevo personal no tiene conocimiento o no recibió la inducción adecuada.

b) Respecto a la Catalogación e Identificación de productos, Francisco (2014) concluyó que se ha demostrado que a través de una adecuada catalogación de los productos se facilita la identificación de los mismos y con ello se reducen los tiempos de operación debido a que los operarios identifican fácilmente los productos optimizando las operaciones en la gestión interna del Operador Logístico (almacenamiento, despachos, acomodo (slotting), reubicación, control de stocks y el picking). Coincidiendo con el Operador Logístico en investigación, donde se da la Catalogación de los productos de tal manera que se pueden identificar con facilidad y rapidez, todo esto permite que se optimice el servicio y las operaciones en la gestión interna como Operador Logístico y se brinde una óptima atención a los clientes.

c) Acerca de la Implementación de un Sistema de Control Interno, Guevara (2014) planteó un trabajo tipo descriptivo cuya investigación se inicia debido a las debilidades detectadas en el

Control Interno de la empresa Rial Construcciones y Servicios S.A.C. Asimismo indica que las empresas disponen de un sistema de Control Interno ya que es una herramienta que incide directamente en la gestión de la empresa y que le permite obtener saldos actualizados, detalles de las compras realizadas, vencimiento, obligaciones y una mejora en las gestiones de logística. Coincidiendo con la empresa en investigación, quien cuenta con un Sistema de Control Interno y a la fecha está implementando un Área de Control interno conformado por personas que se encarguen de velar por el cumplimiento de todos los procesos, debido a que se detectaron algunas debilidades en la ejecución de los procesos. El Sistema de Control Interno implementado es una herramienta clave que permite el adecuado flujo de información y por ende una correcta gestión logística

d) Sobre la Implementación de un Sistema de Control Interno, Cruzado (2014) consideró que la implementación del sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente, de tal forma se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del S.C.I. la pérdida irá disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la gestión en el área de logística será más eficaz con la implementación del Sistema de Control interno (se evitaban robos, el almacenamiento de materiales se realizarán de manera correcta para evitar desperdicios, se contará con personal calificado que realice los requerimientos exactos a los mejores proveedores del mercado) y la Gerencia General establecerá un mayor control y supervisión sobre el personal de logística. Coincidiendo con la empresa en estudio, donde la implementación de su Sistema de control interno y la mejora continua de la gestión y supervisión de procedimientos logísticos viene impactando positivamente en los resultados propuestos en la empresa.

Existe una mejoría en la Comunicación interna de los trabajadores, lo que permite que sea posible una adecuada organización y planificación en cada área y unidad de negocio, como

son: Compras y adquisiciones, suministros, almacenes, transporte, depósito temporal, etc.

Todo lo mencionado anteriormente influye en los resultados de los Estados Financieros, lo que indica que poco a poco se van logrando los objetivos y metas trazadas en el presupuesto de cada año.

e) En referencia al Manejo adecuado de almacén e inventarios, Chire (2013) considera que el control interno simultáneo en el ingreso de bienes en el área de almacén, es poco adecuada, debido a que no se realizan totalmente las verificaciones y conciliaciones pertinentes en los procesos de actividad, los activos que posee no tienen un control adecuado donde se muestre detalles de sus ingresos, y esto se refleja solamente cuando hay una auditora mas no en su revisión mensual o simultánea. Coincidiendo con la empresa materia de investigación, donde realizan un inventario anual de los bienes y activos de la empresa. Sin embargo, lo que falta implementar son los inventarios inopinados y revisiones a detalle no sólo cuando tengan auditorias o cierres de mes, sino en cualquier otro día del mes, a fin de validar si la información que se refleja en el sistema coincide con lo físico.

f) En cuanto a los Sistemas de Comunicación y Manejo de información, Távara (2014) precisó que se debe verificar los sistemas de comunicación y manejo de información, estos deben funcionar adecuadamente permitiendo el flujo adecuado de la información, facilitar la Actualización de datos, hacer más eficiente el manejo de inventarios, evitando que se adquiriera más producto del que se necesita por fallas de comunicación, convirtiéndolas en “materiales que ocupan espacio de forma innecesaria”. Del mismo modo debe actualizarse la ubicación física de los productos o materiales en su sistema o plano del almacén, la posición final que ocuparan los productos considerando áreas de desplazamiento de personal, movimiento de estibadores, montacargas, salidas de emergencia, zona de despacho, etc.

Coincidiendo con la empresa Ransa Comercial S.A, donde existe un adecuado Sistema de comunicación y manejo de información, lo que permite que todos los trabajadores obtengan con facilidad los datos e información actualizada de todos los productos, evitando la adquisición innecesaria de los mismos.

La ubicación física de todos los productos o materiales se encuentran posicionados correctamente, considerando el plano verificado y aprobado del almacén (layout). Del mismo modo, realizan el monitoreo frecuente de cumplimiento de las medidas de control y seguridad dentro del área como son el desplazamiento de personal de estiba y desestiba, consolidado y desconsolidado del producto (uso de cuadrilla), uso de montacargas, señalización de las zonas de seguridad y salidas de emergencia, etc.

## **VI. Conclusiones**

### **6.1 Según Objetivo específico 1**

**Determinar y describir los mecanismos de control interno del área Logística en el Perú**

#### **1. Sobre los Procesos de distribución de productos:**

Molina (2015) manifestó que la principal causa por la que están presentando problemas los procesos de distribución de productos publicitarios a los clientes, se debe a la limitada planificación de esta actividad quitándole la importancia que requiere, por ello no se está empleando modelos adecuados para el mejoramiento de la productividad en estas tareas, que, por estar relacionadas directamente con los clientes, deben ser efectuadas con la mayor rapidez posible.

#### **2. En referencia a los Procesos de distribución de productos:**

Castro (2012) de acuerdo a los datos obtenidos con la medición realizada, se puede inferir que existen 4 actividades críticas en el desarrollo del proceso de distribución. Dichas actividades hacen parte principalmente de los procedimientos de llegada de vendedores a la agencia y alistamiento de cargues. Las principales razones de los altos tiempos que se presentan radican en la desorganización de los vendedores durante su proceso de venta diario, acarreando de esta forma confusiones al momento de realizar el cierre de las ventas.

#### **3. Respecto a la Gestión logística:**

Bohorquez & Puello (2013) los investigadores detectaron uno de los mayores problemas tiene en relación a su gestión logística; la empresa cuenta en su área de transporte solo con un vehículo de despacho, lo que retrasa las entregas de los pedidos a los clientes. Un solo vehículo de transporte dificulta las entregas puntuales de los pedidos, algunos pedidos deben esperar hasta quince días para ser entregado a los clientes.

#### **4. En cuanto al Control Interno y Aplicación del Sistema COSO:**

Vallejos (2015) en enfoque (cualitativo), considera que existe un inadecuado control interno, y no se aplica un sistema de control concerniente al sistema COSO, por otro lado, los procedimientos logísticos no tienen una correcta supervisión, tanto en los almacenajes como también en los trabajadores que dan acción a esas áreas.

#### **5. Respecto a la Catalogación e Identificación de productos:**

Francisco (2014) concluyó que se ha demostrado que a través de una adecuada catalogación de los productos se facilita la identificación de los mismos y con ello se reducen los tiempos de operación debido a que los operarios identifican fácilmente los productos optimizando las operaciones en la gestión interna del Operador Logístico (almacenamiento, despachos, acomodo (slotting), reubicación, control de stocks y el picking).

#### **6. En referencia a la Implementación de un Sistema de Control Interno:**

Guevara (2014) planteó un trabajo tipo descriptivo cuya investigación se inicia debido a las debilidades detectadas en el Control Interno de la empresa Rial Construcciones y Servicios S.A.C. Asimismo indica que las empresas disponen de un sistema de Control Interno ya que es una herramienta que incide directamente en la gestión de la empresa y que le permite obtener saldos actualizados, detalles de las compras realizadas, vencimiento, obligaciones y una mejora en las gestiones de logística.

#### **7. Sobre la Implementación de un Sistema de Control Interno:**

Cruzado (2014) consideró que la implementación del sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente, de tal forma se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del S.C.I. la pérdida irá disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la gestión en el área de logística será más eficaz con la implementación

del Sistema de Control interno (se evitarán robos, el almacenamiento de materiales se realizarán de manera correcta para evitar desperdicios, se contará con personal calificado que realice los requerimientos exactos a los mejores proveedores del mercado) y la Gerencia General establecerá un mayor control y supervisión sobre el personal de logística.

#### **8. En referencia al Manejo adecuado de almacén e inventarios:**

Chire (2013) considera que el control interno simultáneo en el ingreso de bienes en el área de almacén, es poco adecuada, debido a que no se realizan totalmente las verificaciones y conciliaciones pertinentes en los procesos de actividad, los activos que posee no tienen un control adecuado donde se muestre detalles de sus ingresos, y esto se refleja solamente cuando hay una auditora mas no en su revisión mensual o simultánea.

#### **9. En cuanto a los Sistemas de Comunicación y Manejo de información:**

Távora (2014) precisó que se debe verificar los sistemas de comunicación y manejo de información, estos deben funcionar adecuadamente permitiendo el flujo adecuado de la información, facilitar la actualización de datos, hacer más eficiente el manejo de inventarios, evitando que se adquiriera más producto del que se necesita por fallas de comunicación, convirtiéndolas en “materiales que ocupan espacio de forma innecesaria”. Del mismo modo debe actualizarse la ubicación física de los productos o materiales en su sistema o plano del almacén, la posición final que ocuparan los productos considerando áreas de desplazamiento de personal, movimiento de estibadores, montacargas, salidas de emergencia, zona de despacho, etc.

## **6.2 Según Objetivo específico 2**

**Determinar y describir los mecanismos de control interno de Ransa Comercial S.A.**

**Paita-Piura, 2018.**

**1. RANSA COMERCIAL S.A** perteneciente al Grupo Romero, es uno de los operadores logísticos líder en Latinoamérica, con más de 78 años de experiencia en la gestión de cadenas de abastecimiento y diseño de soluciones logísticas integrales y flexibles.

### **Area de personal**

**2.** Cuenta con personal altamente capacitado y especializados para atender los requerimientos específicos de sus clientes en cada sector económico, convirtiéndose en socios estratégicos en la logística de sus clientes.

**3.** En Ransa Comercial S.A, cada trabajador cuenta con una Descripción del Puesto (DP) donde se describe el perfil del trabajador, su misión, actividades principales, la necesidad del puesto junto con el detalle y el porqué de los contactos internos y externos que necesita para ejercer eficientemente su labor. Todo esto, permite dar a conocer y comprender el rol que le corresponde a cada colaborador y los procesos que involucran en cada área.

**4.** Cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas con la finalidad de controlar la eficiencia de las operaciones y actividades que desarrollan los colaboradores y ellos tengan presente que su desempeño diario es evaluado.

### **Control Interno**

**5.** Ransa Comercial S.A cuenta con un adecuado Sistema de Control interno y un Manual de Organización y funciones debidamente actualizado, así como un código de ética aprobado por Gerencia.

6. Aplica estrategias de control identificando los costos totales de su actividad logística, simplificando las operaciones, optimizando los recursos y mejorando la eficiencia de la cadena de abastecimiento, en cumplimiento de sus metas y objetivos empresariales.

### **Seguridad y Salud en el Trabajo**

7. Ha implementado la matriz IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos) para cada puesto de trabajo, identifica los riesgos que pueden afectar el desarrollo de sus actividades, tomando en consideración los aspectos internos y externos.
8. Cuenta con las herramientas y equipos necesarios para realizar una adecuada actividad en cada unidad de negocio y ha implementado un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, disponiendo de equipos de protección personal obligatorios (casco, guantes, botas, arnés, chalecos, lentes de seguridad, etc.) para la realización de su Servicio Integral Logístico.

### **Información y comunicación**

9. En la empresa, tanto el CEO, gerencias, jefaturas y demás empleados reciben información semanal acerca del movimiento logístico, implementación de procesos, cambios y otras noticias de la organización a través de Ransa News generando una adecuada comunicación interna, Asimismo, Ransa cuenta con mecanismos informativos como un portal web correctamente implementado y actualizado, que informa hacia el exterior sobre sus actividades y todos los servicios que ofrece.

10. En la empresa se supervisa y monitorea el cumplimiento de los procedimientos y los problemas son comunicados en tiempo accesible a los responsables a fin de que se tomen las acciones correctivas necesarias, el cliente siempre es considerado como prioridad y de ninguna manera permiten que se vea afectado. En Ransa Comercial S.A realizan periódicamente autoevaluaciones que permitan proponer planes de mejoras.

11. Ransa utiliza el SAP, que es un software ERP (Enterprise Resource Planning) *Planificador de Recursos Empresariales*, que le permite centralizar los datos unificando la información procedente de los distintos departamentos o áreas que integran la empresa para contar con información en tiempo real facilitando a la gerencia el proceso de toma de decisiones. Asimismo, utilizan Software adicionales especializados como el AS400, Solmin y SILEX que han sido adaptados para cada unidad de negocio según sus necesidades.

### **Control de calidad**

12. El operador logístico, está a la vanguardia del cumpliendo de la legislación vigente y de las exigencias del mercado nacional e internacional por eso se ha suscrito voluntariamente a controles y auditorias para la obtención de certificaciones basadas en estándares internacionales de Calidad (ISO 9001), Medio ambiente (ISO 14001), Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001), Seguridad Alimentaria y Seguridad del Comercio Internacional (BASC) brindando a sus clientes condiciones óptimas de confianza y seguridad.

13. La empresa brinda la protección necesaria en cada uno de sus procesos logísticos a sus clientes a través de Pólizas de seguros contra todo riesgo.

### 6.3 Según Objetivo específico 3

**Realizar un análisis comparativo de los mecanismos de control interno de los Operadores Logísticos en el Perú y de Ransa Comercial S.A. Paita-Piura, 2018.**

**1. Vallejos (2015)** en cuanto al Control Interno y Aplicación del Sistema COSO, en enfoque (cualitativo), considera que existe un inadecuado control interno, y no se aplica un sistema de control concerniente al sistema COSO, por otro lado, los procedimientos logísticos no tienen una correcta supervisión, tanto en los almacenajes como también en los trabajadores que dan acción a esas áreas. **Coincidiendo** con la empresa en estudio, quien El Operador Logístico Ransa Comercial SA, cuenta con un Sistema de Control Interno; sin embargo, en algunas áreas estos procedimientos no están funcionando de manera eficiente y eficaz debido a que no cuentan con una correcta y adecuada supervisión o porque el nuevo personal no tiene conocimiento o no recibió la inducción adecuada.

**Francisco (2014)** respecto a la Catalogación e Identificación de productos, concluyó que se ha demostrado que a través de una adecuada catalogación de los productos se facilita la identificación de los mismos y con ello se reducen los tiempos de operación debido a que los operarios identifican fácilmente los productos optimizando las operaciones en la gestión interna del Operador Logístico (almacenamiento, despachos, acomodo (slotting), reubicación, control de stocks y el picking). **Coincidiendo** con el Operador Logístico en investigación, donde se da la Catalogación de los productos de tal manera que se pueden identificar con facilidad y rapidez, todo esto permite que se optimice el servicio y las operaciones en la gestión interna como Operador Logístico y se brinde una óptima atención a los clientes.

**Guevara (2014)** acerca de la Implementación de un Sistema de Control Interno, planteó un trabajo tipo descriptivo cuya investigación se inicia debido a las debilidades detectadas en el

Control Interno de la empresa Rial Construcciones y Servicios S.A.C. Asimismo indica que las empresas disponen de un sistema de Control Interno ya que es una herramienta que incide directamente en la gestión de la empresa y que le permite obtener saldos actualizados, detalles de las compras realizadas, vencimiento, obligaciones y una mejora en las gestiones de logística. **Coincidiendo** con la empresa en investigación, quien cuenta con un Sistema de Control Interno y a la fecha está implementando un Área de Control interno conformado por personas que se encarguen de velar por el cumplimiento de todos los procesos, debido a que se detectaron algunas debilidades en la ejecución de los procesos. El Sistema de Control Interno implementado es una herramienta clave que permite el adecuado flujo de información y por ende una correcta gestión logística

**Cruzado (2014)** sobre la Implementación de un Sistema de Control Interno, consideró que la implementación del sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente, de tal forma se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del S.C.I. la pérdida irá disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la gestión en el área de logística será más eficaz con la implementación del Sistema de Control interno (se evitaban robos, el almacenamiento de materiales se realizarán de manera correcta para evitar desperdicios, se contará con personal calificado que realice los requerimientos exactos a los mejores proveedores del mercado) y la Gerencia General establecerá un mayor control y supervisión sobre el personal de logística. **Coincidiendo** con la empresa en estudio, donde la implementación de su Sistema de control interno y la mejora continua de la gestión y supervisión de procedimientos logísticos viene impactando positivamente en los resultados propuestos en la empresa. Existe una mejoría en la Comunicación interna de los trabajadores, lo que permite que sea posible una adecuada organización y planificación en cada área y unidad de negocio, como son: Compras y adquisiciones, suministros, almacenes, transporte,

Depósito temporal, etc. Todo lo mencionado anteriormente influye en los resultados de los Estados Financieros, lo que indica que poco a poco se van logrando los objetivos y metas trazadas en el presupuesto de cada año.

**Chire (2013)** en referencia al Manejo adecuado de almacén e inventarios, considera que el control interno simultáneo en el ingreso de bienes en el área de almacén, es poco adecuada, debido a que no se realizan totalmente las verificaciones y conciliaciones pertinentes en los procesos de actividad, los activos que posee no tienen un control adecuado donde se muestre detalles de sus ingresos, y esto se refleja solamente cuando hay una auditora mas no en su revisión mensual o simultánea. **Coincidiendo** con la empresa materia de investigación, donde realizan un inventario anual de los bienes y activos de la empresa. Sin embargo, lo que falta implementar son los inventarios inopinados y revisiones a detalle no sólo cuando tengan auditorias o cierres de mes, sino en cualquier otro día del mes, a fin de validar si la información que se refleja en el sistema coincide con lo físico.

**Távora (2014)** en cuanto a los Sistemas de Comunicación y Manejo de información, precisó que se debe verificar los sistemas de comunicación y manejo de información, estos deben funcionar adecuadamente permitiendo el flujo adecuado de la información, facilitar la actualización de datos, hacer más eficiente el manejo de inventarios, evitando que se adquiriera más producto del que se necesita por fallas de comunicación, convirtiéndolas en “materiales que ocupan espacio de forma innecesaria”. Del mismo modo debe actualizarse la ubicación física de los productos o materiales en su sistema o plano del almacén, la posición final que ocuparan los productos considerando áreas de desplazamiento de personal, movimiento de estibadores, montacargas, salidas de emergencia, zona de despacho, etc.

**Coincidiendo** con la empresa Ransa Comercial S.A, donde existe un adecuado Sistema de

comunicación y manejo de información, lo que permite que todos los trabajadores obtengan con facilidad los datos e información actualizada de todos los productos, evitando la adquisición innecesaria de los mismos. La ubicación física de todos los productos o materiales se encuentran posicionados correctamente, considerando el plano verificado y aprobado del almacén (layout). Del mismo modo, realizan el monitoreo frecuente de cumplimiento de las medidas de control y seguridad dentro del área como son el desplazamiento de personal de estiba y desestiba, consolidado y desconsolidado del producto (uso de cuadrilla), uso de montacargas, señalización de las zonas de seguridad y salidas de emergencia, etc.

## **VII. Recomendaciones**

1. Realizar una inducción oportuna y adecuada al momento de la incorporación del nuevo personal en la compañía, con la finalidad que conozca, aplique y cumpla todas y cada una de las políticas, reglamentos y procesos de control que existen dentro de la empresa. La entidad debe asegurarse que el trabajador tenga claro la importancia del cumplimiento del rol que desempeña al ejecutar de forma eficiente los mecanismos de control establecidos.
2. Implementar aplicaciones Online dentro de los procesos de control interno que permitan agilizar y obtener información inmediata de todas las áreas que forman parte del proceso de servicio integral logístico para el análisis oportuno y continuo de todas las actividades realizadas a fin de que la información obtenida contribuya a la mejor toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

## Aspectos complementarios

### Referencias bibliográficas

**Actualidad empresarial (2013).** Control interno-Modelo COSO. Disponible en: [aempresarial.com/.../55\\_52\\_KDISIOOYYDMTBNILZKAFGRRIRBMCXGQHQTPICE...](http://aempresarial.com/.../55_52_KDISIOOYYDMTBNILZKAFGRRIRBMCXGQHQTPICE...)

**Amaya, L.; Berrío-Acosta, G. & Herrera, W. (2007).** *Principios Éticos.* Ética Psicológica.org. Disponible en: [http://eticapsicologica.org/wiki/index.php?title=Principios\\_%C3%89ticos](http://eticapsicologica.org/wiki/index.php?title=Principios_%C3%89ticos).

**Bohorquez, C. & Puello, A. (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.* Disponible en: [190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/468/1/TESIS.pdf](http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/468/1/TESIS.pdf)

**Campoy, T. & Gómez, E. (2009).** *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos.* Editorial EOS. Disponible en: <http://upla.edu.pe/web/wp-content/uploads/2017/12/2-UPLA-Instrumentos-cualitativos-de-datos.pdf>.

**Castro, M. (2012).** *Análisis y mejoramiento del proceso logístico de distribución de ponqué ramo de Antioquia S.A.* Disponible en: <https://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2012/144310.pdf>

**Gomez, J. (1972).** *El Control Interno en los Negocios.* Disponible en: [https://books.google.com.pe/books/about/La\\_administraci%C3%B3n\\_moderna\\_y\\_el\\_sistema.html?id=ST4\\_mgEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/La_administraci%C3%B3n_moderna_y_el_sistema.html?id=ST4_mgEACAAJ&redir_esc=y)

**Chire, A. (2013).** control interno simultáneo en el área de Almacenes y la gestión logística en las Instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo: 2010-2011. Disponible en: [repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/773?show=full](http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/773?show=full)

**Cruzado, E. (2014).** Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C. en el año 2014” Trujillo- Perú, Disponible en: <https://www.google.com/search?client=ubuntu&channel=fs&q=Implementaci%C3%B3n+de+un+sistema+de+control+interno+en+el+proceso+log%C3%ADstico+y+su+impacto+en+la+rentabilidad+de+la+constructora+rio+bado>

**Francisco, L. (2014).** *Análisis y Propuestas de Mejora de Sistema de Gestión de Almacenes de un Operador Logístico.* Disponible en: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwic3\\_u\\_wPnbAhUBwFk?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwic3\\_u\\_wPnbAhUBwFk](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwic3_u_wPnbAhUBwFk?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwic3_u_wPnbAhUBwFk)

- Gomez, J. (1963).** *El control interno en los negocios*. Disponible en: [https://books.google.com/books/about/El\\_control\\_interno\\_en\\_los\\_negocios.html?id...](https://books.google.com/books/about/El_control_interno_en_los_negocios.html?id...)
- Guevara, J. (2014).** *Aplicación del Sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia del Área de Logística en la Empresa Rial Construcciones y servicios SAC- Trujillo 2014*. Disponible en: <https://www.google.com/search?client=ubuntu&channel=fs&q=Aplicaci%C3%B3n+del+Sistema+de+Control+Interno+para+mejorar+la+eficiencia+del+%C3%81rea+de+Log%C3%ADstica+en+la+Empresa+Rial+Construcciones+y+servicios+SAC+Trujillo+2014.&ie=utf-8&oe=utf-8>
- Leyton, A. & Mendoza, D. (2012).** *Clases de investigación científica, Exposición y Contenido*. Disponible en: <https://investigacionestodo.wordpress.com/2012/05/19/clases-y-tipos-de-investigacion-cientifica/>
- Martínez, P. (2006).** *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión (20), 165-193. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Molina, D. (2015).** *Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la distribución de productos publicitarios en la empresa Letreros Universales*”, Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10267/1/UPS-GT001298.pdf>
- Tamayo, C. & Siesquén, I. (s.f.).** *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Disponible en: [www.postgradoune.edu.pe/documentos/tecnicas\\_Instrumentos.pdf](http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/tecnicas_Instrumentos.pdf)
- Távora, C. (2014).** *Mejora del sistema de almacen para optimizar la gestión logística de la empresa comercial Piura*. Disponible en: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiXoYeB2PnbAhVoplk>
- Uladech Católica (2016).** *Código de ética para la investigación*. Universidad Católica Los Angeles – Chimbote. Perú. Aprobado con Resolución N° 0108-2016 CUULADECH Católica. Disponible en: <http://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/codigo-de-etica-para-la-investigacion-v001.pdf>
- Vallejos, T. (2015).** *Caracterización del control interno y su incidencia para el buen manejo de área de logística de la empresa Royal Service SAC, Distrito De Surco 2015*. Disponible en: <https://www.google.com/search?client=ubuntu&channel=fs&q=Caracterizaci%C3%B3n+del+control+interno+y+su+incidencia+para+el+buen+manejo+de+%C3%A1rea+de+log%C3%ADstica+de+la+empresa+Royal+Service+SAC%2C+Distrito+De+Surco+2015.&ie=utf-8&oe=utf-8>

## Anexos

### Anexo 1



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**CUESTIONARIO**

APLICADO A UN TRABAJADOR DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.

La información que usted proporcione será utilizada sólo con fines académicos y de investigación, por lo que agradezco su valiosa información y colaboración, para desarrollar mi investigación titulada: LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS EN EL PERÚ. CASO: RANSA COMERCIAL S.A PAITA - PIURA, 2018.

**Encuestador(a):** ANA LIZ ESTHEFANY MIÑANO GALVEZ      **Fecha:** Junio del 2018

**INSTRUCCIONES:** Marcar dentro del paréntesis con una "X" sólo la alternativa correcta.

Item	PREGUNTA
<b>I.</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>
1	¿La empresa cuenta con un sistema de control interno? a) Si ( ) b) No ( )
2	¿La empresa cuenta con un código de ética aprobado por la Gerencia? a) Si ( ) b) No ( )
3	¿La Empresa cuenta con un manual de organización y funciones debidamente actualizado? a) Si ( ) b) No ( )
4	¿La entidad cuenta con procedimientos adecuados para la selección de personal? a) Si ( ) b) No ( )

5	¿Se cuenta con un programa de capacitación al personal nuevo, cuando ingresa? a) Si ( ) b) No ( )
6	¿El personal que ocupa cada cargo cuenta con los perfiles establecidos al cargo? a) Si ( ) b) No ( )
<b>II.</b>	<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>
7	¿Se han identificado los riesgos que pueden afectar el desarrollo de las actividades, sobre todo en el área logística? a) Si ( ) b) No ( )
8	¿Los responsables del área de logística tienen conocimiento de los riesgos de las actividades? a) Si ( ) b) No ( )
9	¿Se han tomado en consideración aspecto internos y externos en la identificación de riesgos? a) Si ( ) b) No ( )
10	¿Se ha establecido acciones para afrontar los riesgos identificados? a) Si ( ) b) No ( )
<b>III.</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
11	¿Se ha diseñado procedimientos adecuados para el cumplimiento de los roles? a) Si ( ) b) No ( )
12	¿Tiene la empresa las herramientas y equipos necesarios para una buena actividad en el área de almacén? a) Si ( ) b) No ( )
13	¿La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas? a) Si ( ) b) No ( )
14	¿El personal conoce que procesos involucran su área y que rol le corresponde en los mismos? a) Si ( ) b) No ( )
<b>IV.</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>
15	¿La Gerencia recibe constantemente información de sus sucursales? a) Si ( ) b) No ( )
16	¿Las áreas a su cargo tienen conocimiento del movimiento logístico a) Si ( )

	b) No ( )
17	¿La empresa cuenta con mecanismos informativos para captar clientes y/o proveedores? a) Si ( ) b) No ( )
18	¿La entidad cuenta con un portal web correctamente implementado y actualizado, que informa hacia el exterior sobre sus actividades a) Si ( ) b) No ( )
V.	<b>MONITOREO</b>
19	¿Se ejecutan supervisiones rutinarias en los almacenes? a) Si ( ) b) No ( )
20	¿Los problemas son comunicados en tiempo accesible a los responsables a fin de que se tomen las acciones correctivas necesarias? a) Si ( ) b) No ( )
21	¿Cuándo se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas? a) Si ( ) b) No ( )
22	¿La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que permitan proponer planes de mejoras? a) Si ( ) b) No ( )

“Mil gracias por su colaboración”

## Anexo 2

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

#### I. ACTIVIDADES

Actividades	Meses 2018							
	JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMB	
Elaboración del Proyecto	■	■						
Recolección de información	■	■						
Revisión del Proyecto	■	■						
Presentación del Proyecto		■						
Elaboración de Informe			■	■				
Recolección de datos				■				
Trabajo de campo				■	■	■		
Revisión y corrección					■	■		
Presentación del Informe							■	■

#### II. PRESUPUESTO

##### Presupuesto de bienes y servicios

ITEM	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio total
<b>Bienes</b>				
USB	unidad	01	35.00	35.00
Papel A4	millar	1/2	14.00	7.00
<b>Total Bienes</b>				<b>42.00</b>

<b>Servicios</b>				
Movilidad	pasaje	16	7.00	112.00
Internet	horas	150	1.00	150.00
Fotocopias	unidad	45	0.10	4.50
Impresiones	unidad	25	0.20	5.00
Taller de tesis				2,000,00
<b>Total servicios</b>				<b>2,271.50</b>

### **III. RESUMEN DEL PRESUPUESTO**

Bienes	<b>42.00</b>
Servicios	<b>2,271.50</b>
<b>Total</b>	<b>2,313.50</b>

### **IV. FINANCIAMIENTO**

La presente investigación fue autofinanciada por el investigador.