

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**“IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL
PROCESO LOGÍSTICO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE
LA EMPRESA NEPTUNIA S.A. GESTIÓN 2,015”**

PREPARADO POR

BACH. ECON. VICTOR MANUEL RAMOS PALOMINO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

LIMA – PERÚ

2018

Dedicatoria

A Dios, por su infinita bondad y amor.

A mi esposa Silvia e hijos Roberto, Melissa e
Isabella.

Agradecimiento

A mis familiares, maestros y amigos

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	viii
Abstract.....	x
Introducción.....	xii
Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación.....	1
1.1 Marco Histórico.....	1
1.2 Marco Teórico.....	4
1.3 Investigaciones.....	4
1.4 Marco Conceptual.....	6
Capitulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables.....	8
2.1 Planteamiento del Problema.....	8
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	8
2.1.2 Definición del Problema.....	10
2.2 Objetivos de la Investigación.....	11
2.2.1 Objetivo General.....	11
2.2.2 Objetivos específicos.....	11
2.2.3 Delimitación del estudio.....	12
2.2.4 Justificación e importancia del estudio.....	12
2.3 Hipótesis y Variables.....	13
2.3.1 Hipótesis General.....	13
2.3.2 Hipótesis Específicas.....	13
2.3.3 Variables e Indicadores.....	14

Capítulo III: Método, Técnicas e Instrumentos	15
3.1 Unidad de análisis.....	15
3.2 Población de estudio	15
3.3 Diseño utilizado en el estudio.....	15
3.4 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.	24
3.5 Procesamiento de Datos.....	24
Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados.....	25
4.1 Presentación de Resultados.....	25
4.2 Contrastación de Hipótesis	42
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	51
5.1 Conclusiones.....	51
5.2 Recomendaciones	52
BIBLIOGRAFIA	53
ANEXOS	55
Anexo 1: Matriz de consistencia	55
Anexo 2: Detalle de pérdidas del área logística - Cuadro 1	56
Anexo 3: Resumen	57
Anexo 4: Fortalezas y debilidades	63
Anexo 5: Fortalezas y debilidades	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de variables	14
Tabla 2.	Gestión de inventarios	28
Tabla 3.	Gestión de compras	30
Tabla 4.	Gestión de proceso de almacenaje.....	32
Tabla 5.	Resumen De Fortalezas Y Debilidades Según La Gerencia.....	34
Tabla 6.	Resumen de Fortalezas y Debilidades- según el Área De Logística	35
Tabla 7.	Estado de situación Financiera. Al 31 de diciembre 2015 y de 2014.....	39
Tabla 8.	Estado de resultados integrales. Al 31 de diciembre 2015 y de 2014	40
Tabla 9.	Comparativo en concordancia con el marco normativo de la empresa	43
Tabla 10.	Cuadro comparativo - actividades del ejercicio pasado que incurrieron en perdida	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro ponderación de Riesgos	27
Figura 2. Cuadro de valoración.....	27
Figura 3. Ponderación de riesgo. Sub Proceso - Gestion de Inventarios	29
Figura 4. Ponderación de riesgo. Sub Proceso - Gestión de Compras.....	31
Figura 5. Ponderación de riesgo. Sub Proceso. Gestión de Almacenaje	33
Figura 6. Resumen % de fortalezas y debilidades- según la gerencia	35
Figura 7. Resumen de Fortalezas y debilidades- Según El Área De Logística.....	36

Resumen

El análisis realizado en la presente investigación es para definir qué impacto generara la implementación de un sistema de control en el proceso logístico y que resultados se obtendrían en la rentabilidad, asimismo nos servirá para evaluar y analizar de qué manera una planificación adecuada influye en la gestión logística.

El tipo de investigación planteado responde a un diseño no experimental de corte transversal

La metodología aplicada se centró en el análisis documental, así como la aplicación de encuestas procediéndose posteriormente al procesamiento de datos los cuales fueron ordenados y representados también en forma gráfica

La investigación se origina por los constantes inconvenientes presentados en la empresa, en su afán de satisfacer las necesidades de su cartera de cliente, es de conocimiento que el mercado de servicio ha ido creciendo y por ende las exigencias son mayores elevando la competencia en este sector, esto motiva a las empresas reducir costes para ello necesitan orientar sus recursos de manera más certera utilizando herramientas y procedimientos acorde con la realidad actual.

En función a esta realidad, hemos visto por conveniente investigar e implementar una nueva forma para perfeccionar el sistema de Control adecuándolo a la realidad para realizar una buena labor en el proceso logístico.

De acuerdo a los resultados de la investigación es necesario que las áreas involucradas se adecuen a los cambios propuestos y aceptar nuevas responsabilidades con la finalidad de alcanzar eficiencia, buenos resultados financieros y excelencia en su trabajo.

La investigación realizada nos ha permitido conocer a través de un conjunto de preguntas y metodologías de evaluación el sistema de control actual del área de logística además de características y debilidades de la organización, de acuerdo a ello y por los resultados obtenidos proponemos opciones para implementar un sistema control adecuado a la realidad del mercado actual, el que nos llevara de manera eficiente y eficaz de una mejor manera las operaciones logísticas de la empresa dichos cambios se verán plasmados en sus resultados anuales

Con el conjunto de instrumentos aplicados propuestos, intentamos contribuir con la empresa para conseguir un buen nivel de eficiencia en la Dirección, haciendo que esta sea más ágil y competitiva, con la capacidad de enfrentar riesgos propios del negocio además de la complejidad del mercado actual, permitiéndole de esta manera alcanzar objetivos como organización.

Palabras Clave: control interno, gestión logística, planificación, rentabilidad, dirección y organización.

Abstract

The analysis carried out in the present investigation is to define what impact the implementation of a control system will have on the logistics process and what results would be obtained in terms of profitability, as well as to evaluate and analyze how proper planning influences management Logistics.

The type of research proposed responds to a non-experimental cross-sectional design

The methodology applied was focused on the documentary analysis as well as the application of surveys proceeding later to the processing of data which were sorted and represented also in graphic form

The investigation is originated by the constant inconveniences presented in the company, in its eagerness to satisfy the needs of its customer portfolio, it is of knowledge that the market of service has been growing and therefore the demands are greater elevating the competition in this sector, this motivates companies to reduce costs for this they need to guide their resources in a more accurate way using tools and procedures in accordance with current reality.

Based on this reality, we have seen fit to investigate and implement a new way to improve the control system adapting it to reality to perform a good job in the logistics process.

According to the results of the research, it is necessary that the areas involved adapt to the proposed changes and accept new responsibilities in order to achieve efficiency, good financial results and excellence in their work.

The research carried out has allowed us to know through a set of questions and evaluation methodologies the current control system of the logistics area as well as characteristics and weaknesses of the organization, according to this and the results obtained we propose options to implement a control system adapted to the reality of the current market,

which will take us efficiently and effectively in a better way the logistics operations of the company said changes will be reflected in its annual results

With the set of applied instruments proposed, we try to contribute with the company to achieve a good level of efficiency in the Management, making it more agile and competitive, with the ability to face own business risks in addition to the complexity of the current market, allowing him in this way to achieve goals as an organization.

Keywords: internal control, logistics management, planning, profitability, direction and organization.

Introducción

La presente investigación, nos dará una visión del actual contexto, sobre el mercado de servicios logísticos y el impacto que generará en la rentabilidad de la Empresa Neptunia S.A., la implementación de un sistema de control interno.

La propuesta de la implementación de un Sistema de Control Interno adecuado como herramienta de gestión aplicado al Área de Logística en la empresa Neptunia S.A., con la que se pretende generar un aporte a las empresas prestadoras de servicios logísticos, contribución que permitirá se logren altos niveles de eficiencia de la Gerencia, haciendo que sea más competitiva y capaz de afrontar riesgos además de cambios y complejidades actuales del mercado de servicios logísticos.

La investigación se ha estructurado en cinco capítulos:

Capítulo I se presentan las nociones teóricas de la investigación, marco histórico, marco teórico, investigaciones y el marco conceptual.

Capítulo II se presenta la descripción del problema, Objetivos, hipótesis, Variables, y justificación.

Capítulo III se exponen las técnicas e herramientas utilizadas en la investigación.

Capítulo IV se presentan y analizan los resultados.

Para finalizar con las conclusiones y recomendaciones en el capítulo V.

Capítulo I:

Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1 Marco Histórico

Franco Irene (2005), nos indica que:

La Logística tuvo sus orígenes en el mundo militar, éste se remonta al siglo VII antes de Cristo. En esa época, en Grecia, en el ámbito militar se encontraba el “Logístiko”, encargado principalmente de determinar las cantidades de pertrechos que se necesitarían para avanzar de acuerdo a los planes.

Posteriormente, en el siglo II después de Cristo, aproximadamente, en la época romana, surgió el “Logista”, cuya misión era la de proveer los suministros necesarios a las tropas.

Así, con el tiempo, la logística se fue posicionando a nivel operativo, táctico y estratégico en el mundo de la milicia

En sus principios, la logística no era más que tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible.

A continuación, se muestra la evolución de la definición de logística a través de los años:

“Logística es el proceso de planificar, implementar y controlar de manera eficiente y económica el flujo y almacenamiento de materias primas” (1986)

“Logística es aquella parte del Supply Chain Management que planifica, implementa y controla el flujo directo e inverso y el almacenaje efectivo y eficiente de bienes y servicios” (2004)

Actualmente, un sistema integrado de logística de una empresa está formado por tres áreas operacionales: gestión de materiales (GM), gestión de transformación (GT), y gestión de distribución física (GDF). **(Franco, 2005)**

Respecto a la empresa Neptunia S.A. Evolución histórica, extracto de la página web de la empresa Neptunia S.A.:

En 1980, inicia actividades, busca brindar servicios en apoyo al comercio exterior.

En 1984, inaugura su primer terminal extra portuario, ubicado en Av. Argentina (Callao) en u área de 80,000 m².

En 1997, crea las unidades de negocios para agentes de esta manera consolida carga buscando.

En 1998, se implementa la sucursal Paita (Piura), operando en un área 40,000 m².

En 1999, consigue la certificación ISO9001, garantizando el cumplimiento altos niveles de calidad, eficiencia además de excelencia de sus procesos.

En el 2000, se fusiona con la empresa oceánica adquiriendo el depósito de contenedores vacíos ubicado en Ventanilla.

En el 2002, amplía su oferta de servicios, incursionando en la administración y custodia de archivos.

En el 2003, inaugura el centro metalúrgico, de otro lado, implementa el uso de equipos portátiles (PDT's) el cual le permite llevar un registro y una buena trazabilidad de las operaciones.

En el 2004, adquiere y habilita un espacio de 90,000 m² para la atención exclusiva de Importaciones.

En el 2005, adquiere terreno en Ventanilla, lo que amplía a 150,000 m² la infraestructura del depósito Vacios.

En el 2006, habilita un terminal para carga aérea de importación y exportación.

En el 2007, Adquiere 2 RTG's (Rubber Tyred Gantry),

En el 2008, inaugura el depósito de minerales que le permite atender la necesidad de contar con una mejor infraestructura para la exportación de concentrado de minerales en el Callao.”

En el 2010, Logra la certificación OHSAS 18001, y la ISO 14001 para los almacenes de la Av. Argentina 2225 Callao.

En el 2013, consigue la certificación de la norma GMP + B3, la cual confirma un adecuado sistema de gestión de la inocuidad alimentaria.

En el 2014, inaugura el primer contac center del sector logístico.

En el 2015, logra la certificación norma BASC (Business Alliance for Secure Commerce) con el propósito de prevenir actos ilícitos de narcotráfico, contrabando y terrorismo en sus operaciones.

En el 2016, el rubro de infraestructura, se dieron varios acontecimientos favorables en la operatividad de las empresas. En la línea portuaria, el mayor dinamismo de Piura, en especial en el campo de la agro exportación, y la llegada de nuevas líneas navieras al puerto de Terminales Portuarios Euro andinos – Paita (TPE) gracias a la apertura del Canal de Panamá, hizo cerrar el 2016 con un incremento del 8% en el volumen del puerto. También, la puesta en marcha de las 8 grúas generó un aumento de productividad. De igual manera, en el 2016 dimos por finalizada la segunda etapa de inversiones establecidas en el contrato de concesión. La puesta

en marcha de las nuevas grúas recibidas a principios de año y el retiro de la nave “Cráter”, barco hundido en las inmediaciones del puerto, dieron por culminada esta fase.” (Neptunia SA, 2016)

1.2 Marco Teórico

Control Interno - Definición De Control Interno.

Viel, Rojas Yusmiel (2009): “Según Rojas: Cuando se habla de los objetivos que se deben perseguir en el diseño y la planificación de los controles internos, se vio que se busca evitar errores y ganar confianza en la obtención de resultados de las operaciones”.

1.3 Investigaciones

Alegría Alberto, (2007) en Plan de Mejora en el área de logística y despacho de la empresa Chimú Agropecuario S.A. (Tesis de Licenciatura). UPN, Trujillo, Perú. *“Demuestra la factibilidad y facilidad de solucionar los problemas que se originan en el área de Logística de Chimú Agropecuaria S.A. mediante la Técnica de Mejora Continua, para obtener una mayor productividad, reflejando en el tiempo de despacho”*

Valdivia Mendoza (2007) en Mejoramiento de la Gestión de Almacén y Logística de la empresa Fabricaciones Metálicas Carranza. (Tesis de Licenciatura). UPN, Trujillo, Perú:

Logra elaborar y aprobar el procedimiento de control y manipulación de bienes del cliente y el instructivo de recepción, almacenamiento y entrega de materia prima, 3 de los 15

documentos que se le exige a la empresa tener para poder optar a implementar un sistema de gestión de calidad.

Espínola Desposorio, (2011) en Propuesta e Implementación de la Gestión del Proceso Logístico para la Mejora de los Resultados del Capital de Trabajo de la Empresa Distribuciones Uriol EIRL 2011: *“Logra diseñar un plan de mejora del proceso logístico, además se propuso el uso eficiente del Sistema Contasis, para asegurar que la gestión del capital de trabajo sea eficiente.”*

Karem Asthrid Ulloa Román (2009), en Técnicas y Herramientas para la gestión del abastecimiento. Pontificia Universidad Católica del Perú - Facultad de Ciencias e Ingeniería: *“Concluye que las metodologías propuestas son complementarias y que contribuirán a desterrar la práctica arraigada de escoger a los proveedores únicamente basándose en el menor precio”*

Dora Emilia Yuján Bravo (2014), en Mejora del Área de logística mediante la Implementación de Lean Six Sigma en una empresa Comercial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas:

Se demuestra que la influencia de metodología Lean Six Sigma, fue favorable en el área de logística de la Empresa Comercial La Despensa, debido a que se replantearon sus procesos y se calculó el nivel sigma del servicio, se obtuvo que es de 2.54, evidenciando una mejora de 0.66 en dos meses.

Mejia Puente, Miguel Hermógenes Stoll Quevedo, Cesar Augusto Vargas Florez, Jorge, (2014) En Análisis y Propuestas de Mejora de Sistema de Gestión de Almacenes de un Operador Logístico, Pontificia Universidad Católica: *“Se concluye que la implementación de la tecnología presenta un resultado positivo que disminuye en tiempos tanto en la operación logística e distribución, como en el control de inventarios”*

1.4 Marco Conceptual

Lybrand (1997) en Los Nuevos conceptos del control Interno:

- Control Interno: El control interno, es una expresión que sirve para describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar las operaciones en sus entidades.
- Sistema de Control Interno: Es el conjunto de medidas que adopta una empresa, con el propósito de salvaguardar sus activos y se cumplan las políticas.
- C.O.S.O.: Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros”.
- Valoración de Riesgos: Identificar y analizar riesgos resaltantes, construyendo una base para tener claro cómo se deben administrar los riesgos.
- Actividades de Control: Normas, procedimientos que conducen a asegurar que las directivas se concreten.
- Monitoreo: Es el proceso que valora el desempeño del sistema.

- Manual de Organización y Funciones: Es el que emite realizar un Control estricto del Movimiento diario de las operaciones de la empresa.
- Rentabilidad: Hace referencia a la utilidad o ganancia que se obtiene de un recuso invertido. Financieramente se conoce como los dividendos obtenidos de un capital invertido en un negocio o empresa.
- Razones de Liquidez: Es la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen.
- Razones de Rentabilidad: Permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión.
- Estado de Ganancias y Pérdidas: El Estado de Ganancias y Pérdidas como su nombre lo indica, es un estado financiero, un documento y no una cuenta; por lo tanto, este estado no entra en la partida doble; de otro lado, este estado no es otra cosa que la copia ordenada y detallada de los saldos que figuran en forma global en las cuentas de ganancias y pérdidas o cuentas de cierre. **(Lybrand, Los Nuevos conceptos del control Interno, 1997)**

Capítulo II:

El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática.

Actualmente las condiciones en el mercado de servicios logísticos exigen una elevada competencia, motivando a las empresas buscar bajar sus costos para ofrecer una mejora en sus servicios, además se busca permanentemente que estas, puedan mejorar su gestión logística manejando recursos de manera adecuada, evaluando permanentemente instrumentos que le permitirán mejorar su estrategia competitiva, con la finalidad de conseguir ventajas rentables.

Reducir costos en las operaciones, se obtiene mediante la eficiencia de los procesos en el cumplimiento de los servicios solicitados; eficiencia en el proceso de adquisiciones y una oportuna distribución y manejo de insumos.

Las metas planteadas se pueden alcanzar con una logística eficaz, cabe señalar que esta eficacia dependerá de un adecuado diseño y planificación, considerando que muchos problemas, se generan por equivocaciones o descuidos en estas etapas.

No se planifica adecuadamente el desarrollo del proceso o no se definen los tipos de materiales a usar por lo que se tienen que realizar cambios durante la ejecución del servicio.

Además de las dificultades mencionadas, la labor logística de varias empresas del rubro desarrolla ejercicios erróneos.

Podemos mencionar:

- Elección de insumos considerando el precio más bajo, sin tomar en cuenta criterios de calidad de producto, afectando la decisión final.
- Los datos obtenidos no son trasladados como deberían ser, los datos son generalmente “estimaciones” en lugar de ser un dato proyectado con alto grado de asertividad.
- No se realiza un control sobre el desenvolvimiento de proveedores.
- Se observa falta de compromiso y confianza entre los proveedores y la empresa originando una fragmentación en la cadena de abastecimiento
- Consecuencias de no contar con una planificación adecuada y un seguimiento y control del proceso logístico.
- Costos no necesarios: costos adicionales debido a cambio de insumos además de la generación de tiempos muertos por la llegada a destiempo de insumos.
- Mala calidad: muchas veces al elegir en función al costo menor induce que los servicios no cumplan con los estándares de calidad solicitados. Se ha observado que algunos productos, seleccionados bajo esta modalidad, pueden inducir a fallas posteriores originando la conformidad del cliente.
- Aumento en el tiempo de culminación del servicio:
- Por entrega a destiempo de materiales por parte de los proveedores en relación a las fechas acordadas.

En nuestro país algunas empresas presentan deficiencias en su proceso logístico, ya que muchas veces existen conclusiones erradas, algunos creen que la logística es solo comprar y almacenar, de ahí que muchas empresas no pueden atender la demanda en forma oportuna por falta de productos, su mercancía se deteriora por mal almacenamiento, existencia de productos

malogrados por vencimientos de los mismos, en estos últimos años la logística ejerce un papel elemental para conseguir eficacia y eficiencia en la gestión, de acuerdo a lo expuesto hemos considerado provechoso examinar la realidad de las empresas prestadoras de servicios logístico en la ciudad del callao.

Algunas de las causas de estas ineficiencias son:

- La no presencia de personal calificado y con experiencia en manutención y abastecimiento de materiales para la ejecución de servicios, se ha observado que uno de los problemas es el uso indebido de materiales, debido a errores en las especificaciones.
- Sustracción al interior de la empresa de parte del personal que labora en almacén, de materiales utilizados en la prestación de servicios.
- Compra de materiales a costo sobrevalorados por el mercado.
- Almacenamiento inadecuado de materiales ocasionando el deterioro de muchos de los materiales almacenados los cuales se desperdician significativamente.
- El no contar con unidad de transporte para el envío de materiales a sucursal de provincias hace incurrir al alquiler de transporte tercero a un solo proveedor, a un sobre costo innecesario perjudicando así a la empresa.

2.1.2 Definición del Problema.

2.1.2.1 Problema General.

¿De qué manera el poner en práctica un sistema de control interno en el proceso logístico, impacta en la rentabilidad de la empresa Neptunia S.A., en la ciudad del Callao?

2.1.2.2 Problemas específicos.

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿De qué manera la implementación de sistema de control interno en la empresa Neptunia S.A., impacta en la reducción de costos y minimización de pérdidas?
- b) ¿De qué manera una Planificación adecuada influye en la eficiencia de la gestión logística de la empresa Neptunia S.A.?
- c) ¿En qué medida la mejora continua del sistema de control interno influye en el desempeño individual y calidad de servicio en la empresa Neptunia S.A.?

2.2 Objetivos de la Investigación

2.2.1 Objetivo General.

Determinar el impacto de la implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico en la rentabilidad de la empresa Neptunia S.A., prestadora de servicios logísticos

2.2.2 Objetivos específicos

- a) Determinar de qué manera la implementación de controles internos impacta en la reducción de costos y minimización de pérdidas en la Empresa Neptunia S.A.
- b) Evaluar de qué manera una planificación adecuada influye en la gestión logística de la Empresa Neptunia S.A.

- c) Analizar en qué medida la mejora continua del control interno influye en el rendimiento del proceso logístico de la empresa Neptunia S.A.

2.2.3 Delimitación del estudio

El presente trabajo es una investigación aplicada, descriptiva y de enfoque cuantitativo.

El estudio estará circunscrito al área de logística de la empresa Neptunia S.A., y se tomará la muestra probabilística de 30 usuarios.

2.2.4 Justificación e importancia del estudio

2.2.4.1 Justificación Teórica.

La investigación nos servirá para contrastar y reafirmar la necesidad e importancia de una adecuada operación logística comercial que conlleve a mejorar la productividad, así como la rentabilidad de las empresas prestadoras de servicios logísticos, sustentándonos en las teorías que al respecto existen.

2.2.4.2 Justificación práctica.

Con la propuesta de un Sistema de Control Interno adecuado como herramienta de gestión aplicado al Área de Logística, se pretende generar un aporte a las empresas del sector, el mismo que conlleve a lograr niveles de eficiencia a sus Gerencias haciéndolas más competitiva y capaz de afrontar riesgos, cambios y complejidad del mundo actual de los negocios permitiendo de esta manera lograr sus objetivos como organización.

2.2.4.3 *Justificación Académica.*

Este trabajo sirve de consulta para estudiantes interesados en conocer un buen sistema de control interno en el proceso logístico de las empresas prestadoras de servicios logísticos.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Hipótesis General.

La implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente en la rentabilidad de la Empresa Neptunia S.A.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- a) La implementación de controles internos genera resultados positivos en la reducción de costos y minimización de pérdidas de la Empresa Neptunia S.A.
- b) Una planificación adecuada influye positivamente en los procesos de la gestión logística en la Empresa Neptunia S.A.
- c) La mejora continua del sistema de control interno contribuye positivamente en el rendimiento de la gestión logística de la Empresa Neptunia S.A.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 *Variable Dependiente*

La rentabilidad

2.3.3.2 *Variable Independiente*

El control Interno

Tabla 1.
Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable dependiente: La rentabilidad.	1.1 Plazos 1.2 Rentabilidad 1.3 Evaluar cumplimientos
Variable independiente: Control Interno	2.1 Evaluación del Plan estratégico 2.2 Planificación 2.3 Mejora Continua

Capítulo III:

Método, Técnicas e Instrumentos

3.1 Unidad de análisis

La unidad de estudio estará constituida por la empresa Neptunia S.A.

3.2 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por el área de logística de la empresa Neptunia S.A., compuesta por 30 personas.

3.3 Diseño utilizado en el estudio

El estudio responde a un Diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único.

Diseño del sistema de control, utilizando la metodología del C.O.S.O. I.:

A. Fase I – Planeamiento: En esta fase se realizará un análisis y se evaluará el sistema de control interno en la gestión logística de la empresa, para tener un conocimiento acerca de la situación actual.

B. Fase II – Entrevistas: Se realizarán entrevistas a cada una de las personas que integran las áreas claves de la compañía con respecto al SCI aplicado a la gestión Logística, de

tal manera que se pueda obtener una visión de las fortalezas y debilidades que percibe el personal.

C. Fase III – Aplicación del conjunto de preguntas de Control Interno: Se aplicará un cuestionario de control interno al Gerente General, así como al jefe del Área de logística, el cuestionario consta de 112 preguntas las cuales se encuentran divididas según los 5 componentes del COSO:

- Ambiente de Control: Se procederá a evaluar cada uno de los elementos del ambiente control con lo cual reflejará la actitud asumida por la dirección y su incidencia en las actividades ejecutadas en el área de logística de la compañía, así como en sus resultados.

a) Filosofía de la Dirección

La alta dirección de la empresa junto con sus integrantes debe demostrar su compromiso con el control interno del proceso logístico de manera formal, por lo que se recomienda la elaboración de documentos internos (tales como Acta de Compromiso de la Alta Dirección) firmados por dichos funcionarios.

Para fortalecer lo planteado podríamos tomar en cuenta lo siguiente:

- Rediseño del organigrama de la empresa en armonía con la misión y objetivos de la empresa. – Formalizar o actualizar los reglamentos y manuales.
- Seguimiento e identificación permanente de los riesgos en el desarrollo de actividades de la entidad.
- Motivar al personal para el logro de los objetivos planteados
- Oportunidades de desarrollo para los trabajadores en general.

b) Valores éticos e integridad.

La alta dirección será la encargada de difundir y observar que todos en la empresa se desempeñen de acuerdo con los valores éticos lo que representará un sólido fundamento moral por el que se rige la empresa.

c) Administración estratégica

Establecer determinación acerca de cómo se ve la entidad en el futuro, estableciendo objetivos a mediano y largo plazo, implementando estrategias para alcanzar dichos objetivos.

d) Estructura organizacional

Herramienta que permite a la Alta Dirección disponer de sus recursos y coordinar su funcionamiento adecuado.

Formalización de la estructura de la organización

a) Organigrama

Se elaborará un nuevo organigrama que representara la manera como se han agrupado las actividades y funciones en las diversas áreas el que nos permitirá compararnos con otras entidades y de esta manera detectar incongruencias.

b) Organización y Funciones -Reglamento

Implementación de un nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF) en el área de Logística, documento técnico normativo de gestión institucional que contiene la organización formal de una empresa.

e) Administración de los recursos humanos

Provisión de recursos humanos, de esta manera se determinará dónde y cómo reclutar personal (dentro o fuera de la entidad), y en qué condiciones.

Evaluación de Riesgos:

En la evaluación de riesgos se analizará el planeamiento que ha establecido el directorio para administrar los riesgos que puedan presentarse en la compañía, de tal forma que se pueda determinar si el personal conoce y cumple con las políticas establecidas.

- a) Planeamiento de la Administración de riesgos El cual debe dar respuesta a lo siguiente:
- ¿cuándo se inicia el manejo del tema dentro de la empresa?, ¿quiénes participarán activamente en el proceso?, ¿cuándo se realizarán las capacitaciones y a quién las dirigirán? y ¿cómo se articulará el tema con el proceso?

El equipo a formarse deberá definir los planes y procedimientos básicos que se ejecutaran bajo las siguientes consideraciones:

- Costos en los se incurrirán en función a los riesgos y cronograma de actividades del trabajo de implementación;
- Determinación de responsabilidades respecto al riesgo;
- Listas generales en el caso de diversas categorías de riesgo.
- Definiciones de términos, como los niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo, y la matriz de probabilidad e impacto.

El planteamiento se documentará, en función a los métodos definidos por la empresa, para el establecimiento de la estructura se considerará lo siguiente;

- Metodología. Definir que métodos, herramientas y fuentes de información serán utilizados para realizar la gestión de riesgos.
- Roles y responsabilidades. Nombrar al líder y a los miembros del equipo, para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos además de asignar personas a estos roles y explicarles sus responsabilidades.
- Preparar el presupuesto. Asignación y estimación de recursos necesarios para la gestión de riesgos;

- Periodicidad. Definir en qué momento y cuál sería la frecuencia de la gestión de riesgos durante la implementación, además de establecer actividades de gestión de riesgos que serán incluidas en el rol de actividades.
- Matriz de probabilidades de impacto. Determinar la importancia de los riesgos en relación a sus posibles implicancias para el logro de objetivos planteados. El procedimiento típico es utilizar una Matriz de Probabilidad e Impacto.
- Criterios de evaluación de riesgos: Determinar los criterios para la evaluación del riesgo.

b) Riesgos a Identificar - Puede presentarse a nivel de empresa y a nivel de proceso para ello se deberán tener definidos los objetivos.

La técnica a utilizar será el análisis FODA (fortalezas y debilidades)

- Actividades de Control:

En esta parte del cuestionario se iniciará apreciando si la empresa cuenta con procedimiento de autorización y aprobación de procesos, estableciendo en forma clara y en un documento por escrito, las funciones y responsabilidades del personal y unidades orgánicas dependientes.

La designación de funciones facilita dos alcances:

- Ningún colaborador habrá de iniciar su tarea hasta que no concluya la labor quien lo antecede operativamente.

En tal sentido, un mal manejo es más difícil de presentarse porque requiere la colusión de dos o más personas.

- Mayor posibilidad que los pequeños errores sean detectados y subsanados.

Además de lo antes mencionado será necesario evaluar si las actividades de control establecidas se encuentran de acuerdo al criterio de costo–beneficio, esto se basa en definir cuánto costaría los controles a implantar y comparar con su aporte esperado a la minimización de riesgos. Debe tenerse muy en cuenta sobre los controles de acceso a los recursos o archivos, (físicos o electrónicos) de la empresa. Para eso se va a tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Controles de custodia comprende, el control de entrada, salida y mantenimiento de los recursos o archivos, para ello es necesario la existencia de almacenes y archivos ordenados y protegidos adecuadamente.
- La autorización de uso estará comprendida por procedimiento permitiendo asegurar que los materiales que ingresan o salen del área de custodia se cuantifiquen, inspeccionen, se reciban y se entreguen al personal sólo si se cuenta con la autorización pertinente para ello.
- El control de inventarios

Deberá llevarse de manera periódica para de esta manera proteger los bienes de la empresa y por ende ayudar a descubrir pérdidas o robos a los que están expuestos los activos.

Aplicando lo antes mencionado se podrá observar si la compañía mide a través de verificaciones constantes los resultados obtenidos, de tal manera que se pueda evaluar el desempeño del personal al obtener oportunamente rendiciones de cuenta y procesos eficientes.

- Información y Comunicación

Se procederá a evaluar si se cuenta con procedimientos que garanticen un apropiado suministro de información para el desempeño de funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores; además se observara si la información es útil, oportuna y veraz, de tal manera que permita tomar decisiones acertadas. Otro punto importante a evaluar es si la compañía cuenta con un archivo institucional que se actualice periódicamente y se encuentre resguardado.

Con respecto a la comunicación se analizará si existen documentos que orienten la comunicación tanto interna como externa, además de observar si se mantiene informada a la dirección del desempeño, desarrollo y eventos que se presentan.

- Supervisión:

Por último, se analizará si la empresa ejecuta la búsqueda permanente actividades de prevención establecidas, con la finalidad de detectar oportunamente cualquier error o problema que pueda presentarse y se apliquen las recomendaciones para un mejoramiento continuo. Una vez aplicado el cuestionario se observarán los niveles de implementación de cada uno de los componentes a través de puntos porcentuales, los cuales serán tomados del cuestionario de control interno, de tal manera que se pueda analizar cuales tienen un menor porcentaje de implementación para ver las deficiencias que se están presentando y observar cómo se podrían mejorar, así como para saber en dónde están los niveles más altos y si se podría aumentar la eficiencia. Una vez obtenidos los niveles de cada componente se realizará un consolidado de acuerdo a la participación asignados según el conocimiento del área sobre el elemento encuestado, se establecerán valores los cuales sumados darán un total de 10 puntos por elemento; en el que se observará en qué nivel de implementación se encuentra de manera global.

Asimismo, se analizará en la columna de resultado si el nivel obtenido es conforme o no; además se evaluará el nivel de riesgo de cada componente teniendo en cuenta las siguientes definiciones de los posibles resultados:

- Extremo: Si el nivel de implementación es entre 0% y el 25%
- Alto: Si el nivel de implementación es superior a 25% y es menor o igual a 50%.
- Moderado: Si el nivel de implementación es superior al 75%.
- Aceptable: Si el nivel de implementación es superior al 75%.

Otro de los aspectos a analizar es el nivel de madurez en cada componente; de acuerdo a los porcentajes tenemos:

- No existe: Si el nivel de implementación es 0%.
- Inicial: Si el nivel de implementación es superior a 0% y es menor o igual 20%.
- Repetible: Si el nivel de implementación es superior a 20% y es menor o igual a 40%.
- Definido: Si el nivel de implementación es superior a 40% y es menor o igual a 60%.
- Administrado: Si el nivel de implementación es superior a 60% y es menor o igual a 80%.
- Optimizado: Si el nivel de implementación es superior a 80% y es menor o igual a 100%.

De acuerdo a ello las definiciones de los niveles de madurez son:

- No existe: Vacío total de cualquier proceso reconocible. La empresa no ha reconocido siquiera que hay un asunto que atender.
- Inicial: Hay evidencia que la organización ha reconocido que existe una situación a ser atendida. No hay, sin embargo, procesos estandarizados sino enfoques que tienden a ser aplicados en casos individuales.
- Repetible: Alto grado de confianza en el conocimiento de un individuo y por lo tanto posibilidad de errores.
- Definido: Se han estandarizado y documentado procedimientos y comunicado a través de entrenamiento. Sin embargo, no se realizan procesos de autoevaluación, y es probable que las desviaciones no sean detectadas.
- Administrado: Monitorear y medir el cumplimiento con procedimientos y tomar acción donde los procesos parecen no estar funcionando efectivamente. Los

procesos se encuentran bajo mejora permanente y proporcionan una buena práctica.

Automatización y herramientas se utilizan en forma limitada y fragmentada.

- Optimizado: Procesos refinados a un nivel de mejoras prácticas, basado en resultado de mejoras continuas y modelos de madurez con otras empresas. TI es utilizada en una forma integrada para automatizar el flujo de labores, proporcionando herramientas para mejorar la efectividad y calidad, haciendo que la compañía se adapte rápidamente.

Por último, obtendremos resultados consolidados de cada componente, lo cual nos mostrara si se está cumpliendo las normas y políticas de la compañía o existe un no cumplimiento por parte de los funcionarios y empleados obteniendo así el estado en que se encuentran:

- Cumplimiento $\geq 90\%$ y $\leq 100\%$
- Incumplimiento Medio $\geq 60\%$ y $< 90\%$
- Incumplimiento alto $\geq 0\%$ y $< 60\%$

Teniendo como definiciones:

- Incumplimiento Alto: El elemento muestra un limitado nivel de desarrollo y su funcionamiento origina problemas para la normal ejecución de la gestión. Si bien es cierto no impide el logro de los resultados, los retrasa de manera importante y sólo se obtiene de manera parcial.
- Incumplimiento mediano: El elemento analizado muestra un desarrollo de mediano grado. Su aporte al logro de objetivos no es esencial y presenta dificultades operativas que retrasan la ejecución de objetivos previstos.
- Cumplimiento: El elemento analizado muestra un importante grado de desarrollo y aporta de manera esencial al logro de los objetivos. De manera no significativa,

presenta algunas dificultades operativas que retrasan la ejecución de las metas previstas.

D. Fase IV – Procesamiento de Información: En esta fase se procederá a evaluar la información recopilada en la labor de campo, además de los puntos encontrados como no conformes y el estado rentable de la empresa.

E. Fase V – Conclusiones y Recomendaciones: Se presentarán las conclusiones a las que se llegó después de realizado el análisis, así como las recomendaciones pertinentes para alcanzar los planes y objetivos trazados en la compañía.

3.4 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.

La técnica del análisis documental:

Fichas textuales y de resumen, informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.

La técnica de la encuesta:

Para recolectar información se realizaron entrevistas para ello se elaboró un cuestionario de preguntas, recurriendo como informantes a los actores de la empresa.

3.5 Procesamiento de Datos.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de entrevistas, fueron ordenados y tabulados.

Así mismo, luego del análisis se representaron los resultados en forma gráfica.

Capítulo IV:

Presentación y Análisis de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación (periodo de análisis años 2015 - 2016), desde el diagnóstico de la situación actual de la empresa antes de la implementación de la solución, hasta el resultado.

4.1 Presentación de Resultados.

El área cuenta con una sola persona que realiza todas las actividades, considerando además que las funciones asignadas no se encuentran definidas con claridad existiendo excesiva carga laboral.

Se presentó una sustracción interna de materiales, por parte del personal asignado en Almacén, de otro lado existe la compra de materiales y alquiler del transporte los cuales se consiguen a costos sobrevalorados.

Almacenamiento inadecuado provocando que muchos de estos se deterioren y malogren significativamente.

El costo de los servicios es muy elevado por el excesivo gasto que se incurre en el proceso logístico, originando que la empresa no genere mayor utilidad.

Matrices de riesgo:

Se utilizó este método de análisis el cual muestra la ponderación de riesgo, las probabilidades de ocurrencia del riesgo y el impacto del riesgo.

Ponderación de Riesgos:

A fin de asignar una ponderación de los riesgos, utilizaré los siguientes parámetros:

- **PROBABILIDAD (P) DE OCURRENCIA DEL RIESGO:** Alta, media, baja, remota.
- **IMPACTO (I):** Leve, moderado, crítico, muy crítico

Probabilidad de ocurrencia del riesgo:

- **ALTA:** probabilidad de frecuente ocurrencia (varias veces al año)
- **MEDIA:** probabilidad de ocurrencia ocasional una vez cada año.
- **BAJA:** probabilidad de ocurrencia una vez en periodos de cinco años.
- **REMOTA:** probabilidad de ocurrencia una vez en periodos de diez años o más.

Impacto del riesgo: aspecto financiero

- **LEVE:** monto menor al 0.5% de los ingresos anuales.
- **MODERADO:** entre el 0.5% y 2.5% de los ingresos anuales.
- **CRITICO:** mayor al 2.5% y hasta el 5% de los ingresos anuales.
- **MUY CRITICO:** mayor al 5% de los ingresos anuales.

PROBABILIDAD	Alto	4	8	12	16
	Medio	3	6	9	12
	Bajo	2	4	6	8
	Remoto	1	2	3	4
		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
		IMPACTO			

Figura 1. Cuadro ponderación de Riesgos

ESCALA DE VALORACION DEL RIESGO		
	16	RIESGO MAXIMO
	8 - 9 - 12	RIESGO ALTO
	4 - 6	RIESGO MEDIO
	1 - 3	RIESGO BAJO

Figura 2. Cuadro de valoración

Cuadros comparativos después de aplicar el sistema de control interno en el proceso logístico

Gestión de Inventarios: En la representación adjunta se determina que la implementación del SCI tiene un impacto positivo en el sub proceso Gestión de Inventarios.

Tabla 2.
Gestión de inventarios

ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	ANTES DE LA IMPLEMENTACION S.C.I			DESPUES DE LA IMPLEMENTACION S.C.I			RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ESTADO DE IMPLEMENTACION
			PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL			
Abastecimiento de materiales	Falta de materiales apropiados en el momento de ejecución de servicio	no tiene control	2	4	8	1	4	4	Area de Logistica	Emisión de ordenes de pedido con características necesarias y precisas (manual de procedimiento)	IMPLEMENTADO
Materiales que ingresan a servicio y no son utilizados durante un largo periodo de tiempo	Capital Inmovilizado y costos de almacenaje	no tiene control	3	3	9	1	3	3	Area de Logistica	Adquisición de la cantidad precisa de materiales en el momento adecuado	IMPLEMENTADO
Frecuentes pedido de pequeñas cantidades de materiales	Aumento en los costos administrativos	tiene control	2	3	6	1	3	3	Area de Logistica	Correcta elaboración de la orden de pedido, teniendo en cuenta los presupuestos y valorizaciones	IMPLEMENTADO

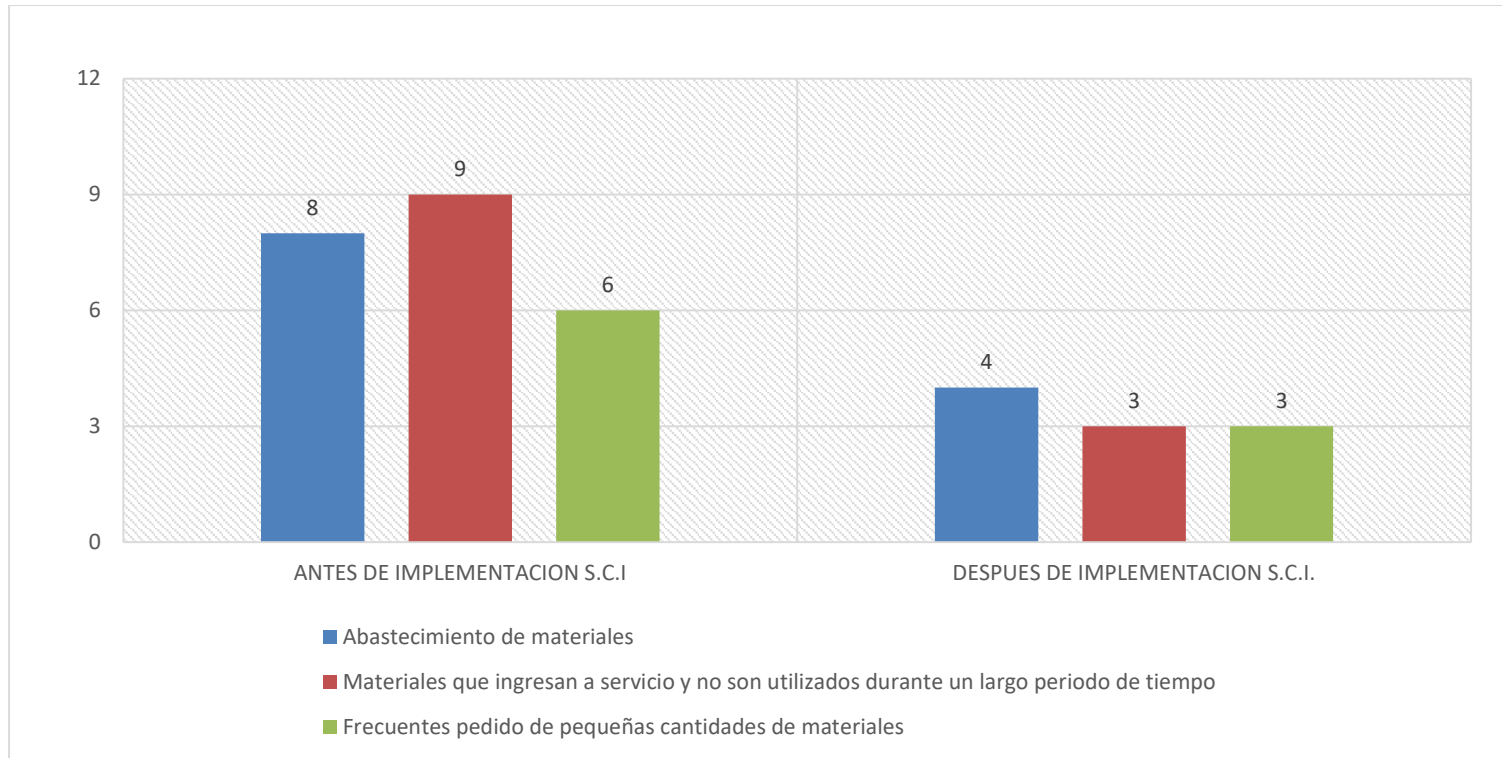


Figura 3. Ponderación de riesgo. Sub Proceso - Gestión de Inventarios

Elaboración Propia

Gestión de Compras: En la representación adjunta se determina que la implementación del SCI tiene un impacto positivo en el sub proceso

Gestión de Compras.

Tabla 3.
Gestión de compras

ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	ANTES DE IMPLEMENTACION S.C.I			DESPUES DE IMPLEMENTACION S.C.I			RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ESTADO DE IMPLEMENTACION
			PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL			
Programacion de compras	Compra de materiales que no cumplen con los requisitos de calidad y alto stock de material inmovilizado	tiene control	3	4	12	1	4	4	Area de Logistica	Elaboración de una correcta "Requisición directa de compra" a solicitud del area que esta totalmente ligada al procedimiento constructivo (manual de procedimiento)	IMPLEMENTADO
Actualizacion de registro de proveedores	- Atraso de compras - Compra de materiales con bajos estandares de calidad	no tiene control	3	3	9	1	3	3	Area de Logistica	Tener en cuenta las tres principales fuentes de información, para la localización correcta de proveedores.	IMPLEMENTADO
Evaluación y selección de cotizaciones o presupuestos	Precios elevados de materiales, generando mayores gastos a la empresa.	no tiene control	4	4	16	2	3	6	Area de Logistica	Para la selección de cotizaciones deberan considerar elementos de competitividad del proveedor como son: precio, calidad y servicio, flexibilidad y facilidades	IMPLEMENTADO
Emisión y seguimiento de la orden de compra	Demora en la entrega de materiales	no tiene control	2	4	8	1	4	4	Area de Logistica	Emisión correcta, detallada de la orden de compra y a la vez hacer el seguimiento de la misma para acelerar el proceso o progreso del envío y entregas del bien o servicio, para que los plazos establecidos se cumplan.	IMPLEMENTADO

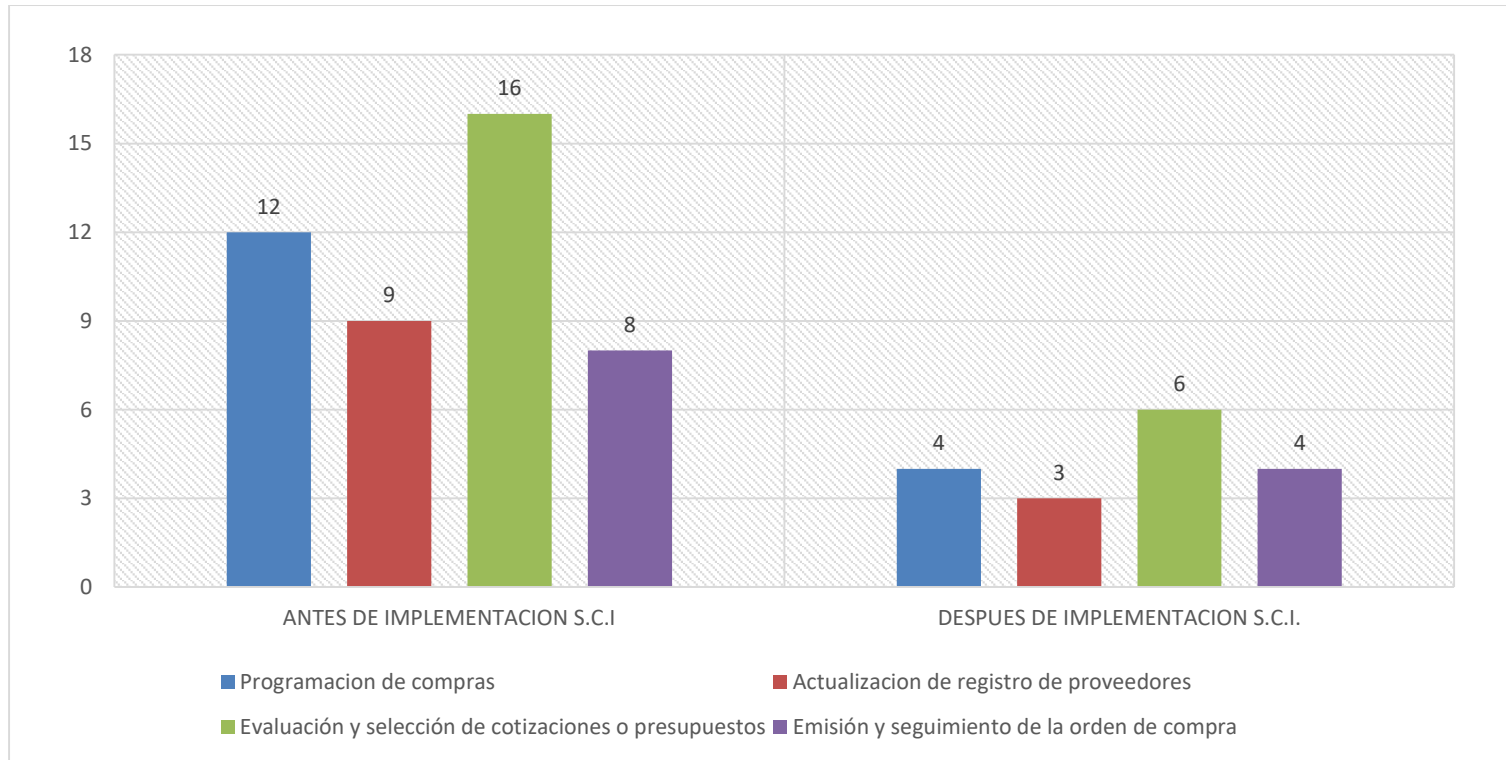


Figura 4. Ponderación de riesgo. Sub Proceso - Gestión de Compras

Elaboración Propia

Gestión Proceso de Almacenaje: En la representación adjunta se determina que la implementación del SCI tiene un impacto positivo en el sub proceso Gestión de Almacenaje.

Tabla 4.
Gestión de proceso de almacenaje

ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	ANTES DE IMPLEMENTACION S.C.I			DESPUES DE IMPLEMENTACION S.C.I			RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ESTADO DE IMPLEMENTACION
			PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL			
Ingreso de materiales al almacén	Cantidad y calidad no sean las requeridas al proveedor	tiene control	3	4	12	1	4	4	Area de Logística	Contar con personal capacitado que verifique que la cantidad y calidad de los materiales sean los requeridos para la ejecución del servicio.	IMPLEMENTADO
Almacenamiento de materiales	- Riesgo de caída, tropiezos, golpes contra estanterías, robos, etc.	no tiene control	4	4	16	1	4	4	Area de Logística	- Correcta colocación de los materiales en estanterías, mantener el orden y limpieza en general. - Verificar que el lugar de almacén se encuentre fuera del alcance de la humedad a fin de evitar que algunos materiales se deterioren.	IMPLEMENTADO
Salida de materiales para la ejecución del servicio	Sustracción de materiales por parte del personal	no tiene control	3	4	12	1	4	4	Area de Logística	La selección del transportista y de la ruta es fundamental para minimizar la sustracción. La utilización de embalajes adecuados los materiales estarán mejor protegidos. Adquisición de cámaras de seguridad y alarmas.	IMPLEMENTADO

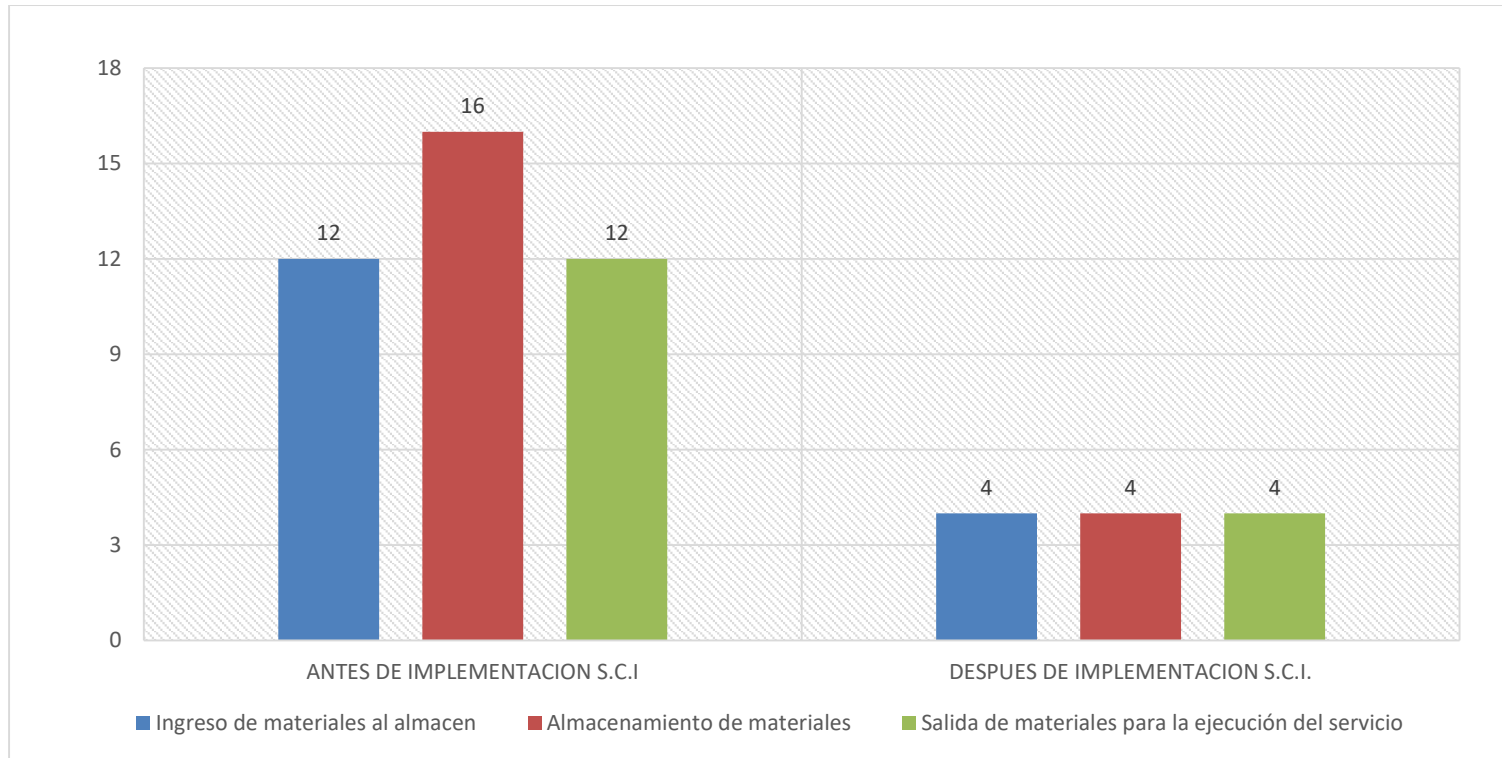


Figura 5. Ponderación de riesgo. Sub Proceso. Gestión de Almacenaje

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario basado en la metodología del C O S O aplicado al área de Logística y a la Gerencia General - Resultados

- a) **Gerencia:** (Ver anexo 3), se hallaron 44 fortalezas y 68 debilidades de control según la Gerencia para el área de Logística como se muestra en el Tabla 5; según el Gerente el motivo es que no se ha proporcionado apoyo logístico y de recurso humano oportuno para un desarrollo adecuado de las labores de control, por no dar a conocer las normas de ética a los colaboradores, los planes estratégicos, operativos y de contingencia no se modifican o actualizan; no hay un manual de organización y funciones (MOF); no se ha establecido y difundido ningún lineamiento y política para la administración de riesgos; la autorización y aprobación para los procesos, actividades y demás funciones no están claramente definidos en manuales o directivas además que no son realizados para todos los procesos, actividades.

Tabla 5.
Resumen De Fortalezas Y Debilidades Según La Gerencia

Gerencia	Fortalezas	Debilidades
Ambiente de Control	13	24
Evaluación de Riesgos	1	12
Actividades de Control	14	20
Información y Comunicación	11	9
Supervisión	5	3
TOTAL	44	68

Fuente: Elaboración propia

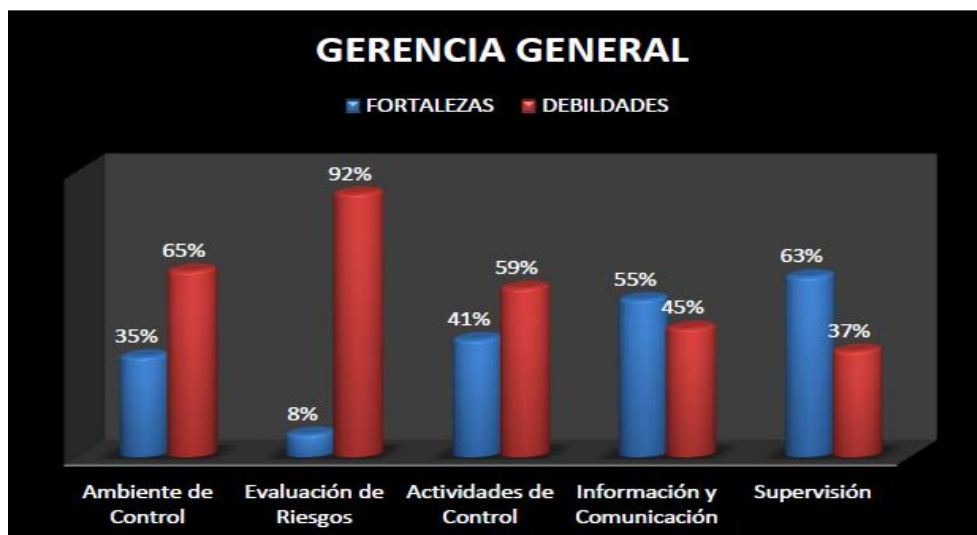


Figura 6. Resumen % de fortalezas y debilidades- según la gerencia

b) **Área Logística:** (Ver anexo 4), se hallaron 31 fortalezas y 81 debilidades de control, mostrado en Tabla 6; según la Jefatura de Logística el motivo es porque la estructura empresarial no se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la empresa y se ajusta a la realidad, sabiendo que esta área tiene bastante movimiento y responsabilidad y sin embargo toda la labor está asignado solo para una persona.

Tabla 6.
Resumen de Fortalezas y Debilidades- según el Área De Logística

Área de logística	Fortalezas	Debilidades
Ambiente de Control	6	31
Evaluación de Riesgos	1	12
Actividades de Control	12	22
Información y Comunicación	9	11
Supervisión	3	5
Total	31	81

Fuente: Elaboración propia

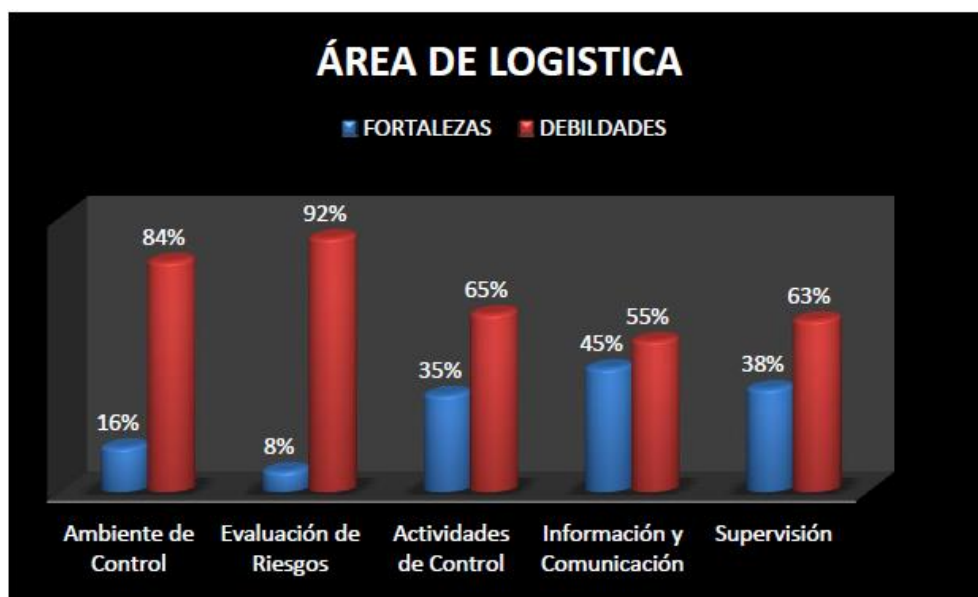


Figura 7. Resumen de Fortalezas y debilidades- Según El Área De Logística

Luego de aplicar el cuestionario a las principales áreas involucradas con el proceso logístico, se alcanzó un consolidado en función a los pesos asignados según el entendimiento que posee cada sección con respecto a los elementos evaluados, el que dio como resultado que el grado de implementación y aplicación en que se encuentra el SCI es de 34.78%, lo cual demuestra un incumplimiento alto y a la vez que el proceso actual no está permitiendo que se consigan el logro de los objetivos planteados por la empresa, esto debido a que las debilidades que tenía la empresa resultaron mayores que las fortalezas originando dificultades en las labores y operaciones que se realizan.

Se observó que en ninguno componente del COSO existe un % a favor el cual demuestre que se están cumpliendo con los controles, teniendo el ambiente de control un 27.03%, el cual corresponde a un incumplimiento elevado, el que nos indica que exista débilmente una cultura de control interno en la entidad, todo lo mencionado debido a que la Gerencia no ha planteado y aplicado una filosofía de control, motivando que el personal no le dé la debida importancia y no se sienta comprometido generándose de esta manera una inestabilidad en la realización de las labores logísticas.

El resultado acerca de la evaluación de riesgos se obtuvo un 14.29%, lo que corresponde a un incumplimiento elevado, esto nos quiere decir que no existe una adecuada gerencia de riesgo, todo lo contrario la empresa está expuesta a riesgos sin haber previamente establecido medidas o normas que permitan reconocer, valorar y dar respuesta a los mismos lo que origina que esta sea vulnerable pudiendo mostrarse pérdidas por no alcanzar los objetivos planteados al estar sin acciones ni lineamientos que permitan prevenir sucesos.

Respecto a las actividades de control existe un incumplimiento elevado 38.24% lo que nos indica que las políticas que rigen en la entidad no han sido bien definidas ni difundidas, originando que el personal no ejecuta y no se rige completamente a estos controles debido a que no existe una cultura de control en la entidad.

Respecto a la información y comunicación encontramos un incumplimiento elevado del 50.00%, esto nos da a entender que no se han desarrollado mecanismos y soportes adecuados para la empresa y que la información no nos dice la realidad y no hay comunicación oportuna entre los colaboradores, motivando que repercuta en la toma de decisiones.

Se obtuvo un 50% como resultado, correspondiendo a un incumplimiento elevado, esto nos dice que no se está observando de manera adecuada el normal funcionamiento de los controles establecidos, generando una inseguridad en el cumplimiento de los objetivos de la compañía, además de esto las herramientas de gestión aplicadas en este componente no permiten medir la eficiencia con que se desarrollan las labores.

De otra parte, el nivel de riesgo en los componentes de ambiente de control, información y comunicación, actividades de control y supervisión se hallan en un nivel 3, lo que indica un riesgo alto para la empresa, esto porque se está operando con un nivel de control inadmisibles, el proceso se encuentra propenso a fallas en las operaciones y que la información de la parte financiera no sea fidedigna.

Respecto al nivel de riesgo en el componente de evaluación de riesgos se encontró en un nivel 4, lo que nos indica que este elemento se encuentra en un nivel extremo, debido a que la empresa no ha reconocido lo importante que es medir y evaluar permanentemente los riesgos a los cuales está expuesta la empresa a través de su proceso logístico, para lo cual se requiere acciones correctivas con urgencia.

En relación a los niveles de madurez, en los componentes de control de ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control se encuentran en un nivel repetible, el cual que indica que se han desarrollado procedimientos al grado de que los procesos similares se llevan a cabo por distintas personas, quienes son responsables de una misma labor. No hay entrenamiento o comunicación formal de procesos estándar y la responsabilidad se deja a una sola persona.

En los componentes de información y comunicación, y supervisión se tiene un nivel de y madurez definido, lo que indica que se han estandarizado y documentado procedimientos además de haberse comunicado a través de un entrenamiento. Sin embargo, los procedimientos no son sofisticados, pero son la formalización de la existencia de prácticas.

Análisis de la Rentabilidad Neptunia S.A.

Tabla 7.

Estado de situación Financiera. Al 31 de diciembre 2015 y de 2014

	Nota	2015	2014			2015	2014
		S/.(000)	S/.(000)			S/.(000)	S/.(000)
Activo				Pasivo			
Activo Corriente				Pasivo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	3	5,781	13,638	Cuentas por pagar comerciales	12	60,175	43,458
Activos financieros al valor razonable con cambios en resultados	4	1,275	2,524	Cuentas por pagar a relacionadas	26	28,912	26,710
Cuentas por cobrar comerciales, neto	5	52,949	42,796	Tributos, participaciones y otras cuentas por pagar	13	5,595	8,507
Cuentas por cobrar a relacionadas	26	4,249	3,184	Parte corriente de las obligaciones a largo plazo	11	6,172	7,526
Otras cuentas por cobrar	7	13,766	1,983	Total pasivo corriente		100,854	86,201
Inventarios, neto	6	6,940	6,510	Pasivo no corriente			
Impuestos por recuperar	8	11,178	9,213	Cuentas por pagar a relacionadas	26	117,126	103,760
Gastos pagados por anticipado		2,619	1,508	Obligaciones financieras a largo plazo	11	12,622	14,262
Total del activo corriente		<u>98,757</u>	<u>81,356</u>	Impuestos a las ganancias diferido pasivo	14	154,036	173,223
				Total del pasivo no corriente		<u>283,784</u>	<u>291,245</u>
				Total del pasivo		<u>384,638</u>	<u>377,446</u>
Activo no corriente				Patrimonio	15		
Inversiones	9	30,201	30,201	Capital emitido		203,298	203,298
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	10	687,962	770,167	Excedente de revaluación		240,766	275,473
Intangibles, neto	2.2(I)	4,570	2,981	Reserva legal		6,653	4,888
Otras cuentas por cobrar	7	31,603	-	Resultados acumulados		17,738	23,600
Total del activo no corriente		<u>754,336</u>	<u>803,349</u>	Total patrimonio		<u>468,455</u>	<u>507,259</u>
Total activo		<u>853,993</u>	<u>884,705</u>	Total pasivo y patrimonio		<u>853,093</u>	<u>884,705</u>

Fuente: Estados Financieros publicados

<http://www.andino.com.pe/wp-content/uploads/2012/07/Neptunia-31-12-15-14.pdf>

Tabla 8.

Estado de resultados integrales. Al 31 de diciembre 2015 y de 2014

	Nota	2015	2014
		S/ (000)	S/ (000)
Ingresos por prestación de servicios	18	363,409	344,498
Costo por prestación de servicios	19	<u>(319,624)</u>	<u>(295,513)</u>
Utilidad bruta		43,785	48,985
Gastos operativos			
Gastos de ventas	20	(6,229)	(5,588)
Gastos de administración	21	(22,398)	(21,586)
Otros ingresos	24	45,658	2,683
Otros gastos	24	(51,088)	(2,882)
Utilidad operativa		9,728	21,315
Otros ingresos (gastos)			
Ingresos financieros	25	1,178	456
Gastos financieros	25	(16,811)	(15,803)
Diferencia en cambio, neta	27	<u>(19,222)</u>	<u>(7,496)</u>
Pérdida antes de impuestos a las ganancias		(25,127)	(1,528)
Impuesto a las ganancias	14	<u>17,860</u>	13,677
(Pérdida utilidad neta)		(7,267)	12,194
Otros resultados integrales del ejercicio			
Efecto del cambio de tasa en el impuesto a las ganancias diferido de la revaluación de terrenos	14	-	14,890
Efecto por venta de terreno revaluado, neto de impuesto a las ganancias diferido	15	<u>(30,452)</u>	=
Total otros resultados integrales del ejercicio		<u>(30,452)</u>	<u>14,890</u>
Total resultados integrales del ejercicio		<u>(37,719)</u>	<u>27,039</u>

Fuente: Fuente: Estados Financieros publicados

<http://www.andino.com.pe/wp-content/uploads/2012/07/Neptunia-31-12-15-14.pdf>

Análisis de la Rentabilidad

$$\text{Utilidad Bruta} = 43,785 = 0.12$$

$$\text{Ventas } 363,409$$

El Margen de utilidad bruta representa el 12% de las ventas

Margen de Utilidad Neta

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{-37,719}{363,409} = -0.10$$

El margen de la pérdida neta es del 10% sobre las ventas

Rendimiento sobre Activos

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{-37,719}{853,093} = -0.04$$

La pérdida del rendimiento sobre activos es del 4% quiere decir que existe poca capacidad de los activos de la empresa para generar utilidades.

Rendimiento sobre capital

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} = \frac{-37,719}{203,298} = -0.18$$

La pérdida del rendimiento sobre capital es de 18% quiere decir que el rendimiento obtenido por los propietarios por recursos invertidos en la empresa no está siendo favorable para los mismos.

4.2 Contrastación de Hipótesis

Entre las propuestas de aplicación profesional se propone diagnosticar la situación vigente del proceso logístico y la situación vigente de la rentabilidad de las empresas seleccionadas, utilizando como herramienta el análisis FODA, luego un diagnóstico de la estructura de procesos en la Logística, con la finalidad de conocer las principales problemáticas que tiene la empresa y también se analizará con los Diagnóstico del proceso logístico de la Empresa

Para la realización del presente Diagnóstico se han revisado las normas internas que regulan el funcionamiento y actividades de la entidad.

En tal sentido se ha diseñado una concordancia del marco normativo interno de la empresa (Resoluciones, Directivas, Instructivos, Reglamentos, entre otros.), considerando su efecto a los objetivos inherentes a cada uno de los componentes COSO y sus respectivos factores de control interno establecidos, conforme se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro de Análisis Comparativo en concordancia con el marco normativo de la empresa
(Directivas, Instructivos)**

Tabla 9.

Comparativo en concordancia con el marco normativo de la empresa

Componente/factor de control	Normativa/parámetro
Ambiente control	
Filosofía de la Dirección	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto
Integridad y valores éticos	Código de Ética
Administración estratégica	Plan Estratégico 2012
Estructura organizacional	Organigrama Estructural
Administración de los recursos humanos	Escala Remunerativa
Competencia profesional	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Asignación de autoridad y responsabilidad	Organigrama Estructural
Órgano de Control Institucional	Se encuentran establecidas en el Reglamento de los OCI - CGR
Evaluación de riesgos	
Planeamiento de la administración de riesgos	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto
Identificación de los riesgos	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Valoración de los riesgos	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Respuesta al riesgo	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Actividades de Control Gerencial	
Procedimientos de autorización y aprobación	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Segregación de funciones	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Evaluación costo-beneficio	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Verificaciones y conciliaciones	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Evaluación desempeño	Plan Estratégico 2012
Entrega de cuentas	Norma que regula la autorización de viajes, asignación de viáticos y rendición de cuentas de los trabajadores.

Documentos acerca de procesos y tareas	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Comprobación de procesos y tareas	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Comunicación E Información	
Características de la información	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Información y responsabilidad	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Calidad y suficiencia de la información	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Sistemas de información	Aplicativo Tecno logística
Flexibilidad al cambio	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Archivo institucional	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Comunicación interna	Correo empresarial e Informe de Gestión Anual.
Comunicación externa	Página de Red Social
Canales de comunicación	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Supervisión	
Actividades de prevención y monitoreo	No se ha identificado normas de autocontrol que permitan observar y monitorear de manera continua el funcionamiento de los diversos controles durante la ejecución del proceso logístico, con el fin de determinar su vigencia, calidad y sus oportunidades de mejora.
Seguimiento de resultados	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Compromisos de mejoramiento	No se cuenta con normas que regulen compromisos o acuerdos para la implementación de acciones de mejora, como producto de las actividades de autoevaluación efectuadas por la empresa.

Como resultado de la realización de entrevista a través de cuestionarios se puede concluir lo siguiente:

- **Diagnóstico del área de Logística:** Para la administración de esta área solo se cuenta con una persona la cual se encarga de realizar las diferentes labores pertinentes, las labores asignadas al personal no se encuentran definidas claramente y existe carga laboral excesiva para una sola persona, además hay un pésimo manejo de inventarios, almacenes, compras por no contar con los recursos que realmente necesita.

- **Diagnóstico de inventarios:** No cuentan con un programa adecuado en donde se pueda planificar el abastecimiento de materiales, incurriendo de esta manera en compras de urgencia y con elevados costos, además no cuentan con unidad de transporte de materiales propios, y no se aplica ninguna técnica de clasificación de inventarios que permita garantizar su control.
- **Diagnóstico de control de inventarios:** No existe sistema ni formato el cual nos brinde información permanente de los materiales, ausencia de herramientas para determinar los niveles de inventario y desabastecimiento de estos.
- **Diagnóstico de actividades previas a la compra:** No existe ningún documento para la formulación de necesidades, al inicio de cada obra se programan las compras sin embargo en el transcurso de la ejecución del servicio es necesario realizar compras de urgencia lo cual por no haber un sistema de gestión adecuado sale incurriendo en costos elevados, no cuentan con mucha información relacionada a sus proveedores potenciales y las cotizaciones a los diferentes proveedores se realizan a través de E-Mail.
- **Diagnóstico a la compra y actividades posteriores a ella:** Los pedidos se realizan directamente en el local del proveedor y esto toma un poco de tiempo, además en ocasiones la persona encargada de la compra desconoce algunas especificaciones del producto, retrasos en la construcción porque los materiales a veces no salen inmediatamente luego de ser comprados debido a problemas en el transporte y el control de calidad, precio se realiza mediante la factura.
- **Diagnóstico de Recepción y Registros de Materiales:** No existe ningún formato en donde se registre la fecha de ingreso y detalle de materiales, los materiales no están catalogados, la identificación se realiza por su nombre en común.

En este punto se observa la comprobación de la hipótesis tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron en la Implementación del SCI en el área de Logística.

Se utiliza como herramienta el cuadro comparativo de la matriz de riesgos que se incurren en el proceso logístico, para visualizar las variaciones que se presentan antes y después de la implementación del SCI.

Para medir los indicadores de rentabilidad se realizaron las siguientes actividades:

1. En un cuadro comparativo se demuestra con cifras en nuevos soles cada una de las actividades del ejercicio pasado que incurrieron en pérdida y cuanto le cuesta a la empresa la Implementación del SCI en el área de logística, para determinar el impacto que dicha implementación genera en la rentabilidad. Para dicha validación de indicadores se utilizaron documentos y comprobantes verídicos, emitidos por la empresa en el ejercicio en pérdida.
2. Gráficos que cuantifican las pérdidas obtenidas en las diferentes actividades y el porcentaje (%) de disminución que éstas tienen al momento de implementar el SCI en el área de logística.

Tabla 10.

Cuadro comparativo - actividades del ejercicio pasado que incurrieron en pérdida

Descripción del gasto		Descripción del costo de implementación		Costo beneficio
Detalle	Monto s/.	Detalle	Monto s/.	
Robos internos y externos	18,470	Adquisición de cámaras de seguridad	4,172	14,298
Adquisición de insumos a costo sobrevalorado	56,387	Adquisición de insumos a precio estándar de mercado	46,761	9,626
Perdida de materiales por no contar con un buen lugar de almacenaje	2,522	Adquisición de estantes metálicos para almacén	2,071	451
Adquisición de servicios de transporte a costo sobrevalorado	8,418	Adquisición de servicios de transporte a precio estándar de mercado	7,345	1,073
Total del costo beneficio				25,448

Elaboración Propia

Puede observarse que luego de la implementación del Sistema de control interno en el área de logística, tomando como referencia las pérdidas incurridas por el área de logística y el costo de la implementación del SCI, el costo beneficio en soles en actividades cuantitativas es de S/. 25,448.00 nuevos soles.

Además con la contratación de 03 profesionales para el área de logística, esta podrá estar más organizada, ya que se les facilitará herramientas como el MOF, manual de procedimientos, metas de desempeño, código de ética, etc. para la realización de sus labores y buena productividad dentro de la organización lo cual ayudará a reducir por ejemplo la compra de materiales en almacén que no fueron utilizados por no cumplir con características ó especificaciones técnicas necesarias, las cuales para el año en estudio ascendieron a : S/. 33,229.00.

Por lo tanto, el costo beneficio total que obtendría para el año de la implementación sería aproximadamente de: $S/. 25,448.00 + S/. 33,229.00 = S/.58,677.00$

Diseño del proceso logístico de la Empresa

Diseño del SCI del proceso logístico usando la metodología del COSO I.

La metodología a aplicar al presente Trabajo de Investigación consta de cinco Fases, las cuales contribuirán para una mejor evaluación de la empresa.

A. Fase I – Planeamiento: En esta fase se realizará un análisis y evaluación del SCI en la gestión logística de la entidad, para tener un conocimiento acerca de la situación actual.

B. Fase II – Entrevistas: Se realizarán entrevistas a cada una de las personas que integran las áreas claves de la compañía con respecto al SCI aplicado a la gestión Logística, de tal manera que se pueda obtener una visión de las fortalezas y debilidades que percibe el personal.

C. Fase III – Aplicación del cuestionario de Control Interno: Proponemos aplicar un cuestionario de control interno al Gerente General, así como al jefe del Área de logística, el cuestionario consta de 112 preguntas las cuales se encuentran divididas según los 5 componentes del C.O.S.O:

Ambiente de Control:

Se procederá a evaluar cada uno de los elementos del ambiente control con lo cual reflejará la actitud asumida por la dirección y su incidencia en las actividades ejecutadas en el área de logística de la compañía, así como en sus resultados.

a) Alta dirección – Filosofía: La gerencia general junto con los demás integrantes de la Alta Dirección debe demostrar su compromiso con el SCI del proceso logístico

Siendo importante:

- Realización de charlas de sensibilización a los funcionarios y servidores
- Plantear estrategias de mejora.
- Diseñar estructura organizativa de acuerdo con la misión y los objetivos.
- Formalizar y actualizar los reglamentos.
- Desarrollo de los procesos y operaciones de la empresa.
- Respeto a la aplicación de controles instaurados.
- Revisión al proceso continuamente para la identificación y seguimiento permanente a los riesgos de la empresa.
- Motivar a los colaboradores para el logro de objetivos.
- Igualdad de oportunidades para todos los colaboradores de la empresa

- b) Integridad y valores éticos: La alta gerencia, así como sus demás integrantes asumen la responsabilidad de difundir internamente y verificar que todos en la empresa se desempeñen siguiendo los lineamientos de acuerdo con los valores éticos. Estos valores deben direccionar la conducta de la alta gerencia y colaboradores. El Sistema de control interno se respalda en los valores éticos que definen la conducta de quienes lo utilizan.
- c) Administración estratégica: Se refiere a que se debe establecer una definición de la forma en que cada empresa se ve en el mediano y largo plazo.
- d) Estructura de la organización: Es la herramienta que permite a la Gerencia de la empresa organizar adecuadamente sus recursos además de coordinar y supervisar su funcionamiento.

Además de lo antes mencionado esta estructura organizacional ordenada facilita la ejecución actividades para el logro de sus objetivos.

Formalización de la estructura de la organización

- (a) Organigrama: Se recomienda graficar un nuevo modelo gráfico de organigrama que represente cómo se han agrupado tareas, actividades o funciones en las áreas o departamentos de una empresa. Este modelo, proporciona una visión global de la empresa que permite la comparación con otras y de esta manera reconocer rápidamente incongruencias.
- (b) Organización y Funciones – Reglamento. Se deberá implementar un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) en el área Logística, documento técnico que contiene normas de gestión de la institución que contiene la organización formal de

una empresa, es decir, contiene su estructura orgánica, así como las funciones generales y específicas de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas. Es un reglamento de tipo administrativo o de organización que ordena las funciones y actividades a cargo de cada entidad.

Evaluación de Riesgos:

En la evaluación de riesgos se analizará el planeamiento que ha establecido el directorio para administrar los riesgos que puedan presentarse en la compañía, de tal forma que se pueda determinar si el personal conoce y cumple con las políticas establecidas.

- a) Planeamiento de la Administración de riesgos. El mencionado planeamiento deberá responder a las interrogantes siguientes: ¿cuándo empezará manejarse el tema dentro de la empresa?, ¿quiénes participaran directamente en el proceso?, ¿cuándo se realizarían las capacitaciones y a quién las dirigirá? y ¿cómo se va a enlazar el tema con los procesos?, entre otros. El equipo de trabajo asignado será quien defina los planes básicos y procedimientos que se ejecutaran
 - Los presupuestos
 - La designación de responsabilidades respecto al riesgo;
 - Elaboración de plantillas generales.
 - La definición de términos, así como los niveles de riesgo.
 - Roles y responsabilidades.
- b) Identificación de los Riesgos: La identificación de los riesgos podrá darse en el nivel de entidad y en el nivel de procesos.

Capítulo V:

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La implementación del SCI en el proceso logístico impacta positivamente en la rentabilidad de la empresa Neptunia, la rentabilidad en el 2016 se vio afectada por pérdidas originadas en el área de logística la cual asciende a S/. 76,694, cabe señalar que al implementar el SCI el costo beneficio es de S/. 58,677.00 aproximados.

Se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del SCI. la pérdida irá decayendo para los periodos sub siguientes esto debido a que la gestión Logística será más eficiente con la implementación del SCI (se evitaban sustracciones, el almacenamiento se realizará de manera adecuada para evitar deterioro, se contará con personal calificado que realice los pedidos de materiales exactos a los mejores proveedores del mercado) además la alta dirección establecerá un mayor control y supervisión sobre el personal de área logística.

Se consiguió un diagnóstico sobre la situación actual del proceso, del cual se obtuvo la siguiente información:

Toda la labor recaía en una sola persona, se producían sustracciones internas por parte del personal (Colaboradores a cargo de material, desviaban dicho material y los vendían) y robo fuera de la empresa, además del descuido de los supervisores que no verificaron que los equipos estén correctamente almacenados.

Compra de materiales y servicio de transporte del mismo con un solo proveedor y a un sobre costo en relación a precios vigentes en el mercado y el mal almacenamiento de materiales que provocaron que muchos de estos se deterioren y se desechen significativamente.

Con relación a niveles de madurez en los componentes de control de ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control se encuentran en un nivel repetible y en los componentes de información, comunicación y supervisión se tiene un nivel de madurez definido.

Los problemas expuestos forman parte de las pérdidas reflejadas en los estados financieros los que provocaron una pérdida de S/. 198,250 en la rentabilidad de la empresa.

(Según cuadro N° 1)

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda, realizar una mejora continua en el SCI en el área de Logística.
- Ejecutar revisiones permanentes al personal que se encuentran involucrados en el proceso.
- Capacitaciones trimestrales como mínimo, acerca de Normas de Control a todo el personal involucrado, teniendo en cuenta que la inversión que esto acarrea deberá obtenerse mejoras en el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más que lo erogado.
- Evaluación permanente de indicadores de rendimiento con la aplicación del SCI en el área Logística.

BIBLIOGRAFIA

- Alberto, M. B. (2005). *Auditoria del Control Interno*. Bogotá: Ecoe.
- Alegría Torres, A. (2007). *Plan de Mejora en el Área de Logística y Despacho de la Empresa Chimu Agropecuario S.A.* Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte., Trujillo-Perú.
- Alvarado, L. D. (2013). *Gestión*. Obtenido de <http://www.gestion.com.do/index.php/enero-2009/225-distribucion-y-logistica-claves-en-la-rentabilidad>
- Avilez, J. (2005). Monografias.com. Recuperado el 10/11/2013 de noviembre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística (Administración de la cadena de suministro)* (5 ed.). México, México: Universidades Pearsoned.
- Belbeze, Pilar López (2008) *Dirección Comercial: Guía de estudio*
- Distribuciones Uriol (2011). Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Trujillo-Perú.
- Espinola Desposorio, J. (2011). *Propuesta e Implementación de la Gestión del Proceso Logístico para la Mejora de los Resultados del Capital de Trabajo de la Empresa*
- Gomez, Gema Sanchez (2008) *Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida - Del Blanco Editores.*
- Informe Coso - Coopers & Lybrand - Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Juan Carlos Manco Posada (2014) *Elementos básicos del control, la auditoria y la revisoría fiscal.*
- Keat, Paul G (2004), *Economía de empresa*
- Lopez, C. (2012). *Logística y Redes. Obtenido de Los Ciclos Logísticos: <http://logisticayredes.blogspot.com/2012/04/los-ciclos-logisticos.html> Madrid: Abada*
- Mendez, G. (2007). *Realización de matrices de riesgo.* Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/982/4/Capitulo_3.pdf
- Moreno, A. P. (2004). *Fundamentos del Control Interno*. México: Thomson

Naucalpan de Juarez, Pearson Educación de Mexico S.A

Polo, J. (2001). *En un nuevo enfoque del control interno* (p. 540). Argentina: Croquis.

Rojas, Yusmiel Viel (2009). *Auditoria en la Administración Pública, Control Interno*.
Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-importancia-limitaciones-posibilidades-clasificacion>.

Roux, M. (2009). *Manual de Logística para la gestión de Almacenes*. Barcelona: Gestión 2000.

Ruiz, M. L. (julio de 2012). *Diseño del Cuestionario*. Obtenido de Monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos15/disenio-cuestionarios/disenio-cuestionarios.shtml>

Según Gaitán, R. E. (2006). *Control Interno y Fraudes*. En R. E. Gaitán. Bogotá: Ecoe.

Tejedo J. A. (2007) *Innovación y mejora de los procesos logísticos*. Universidad Autónoma de Barcelona

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADWD0000527/Capitulo%201.pdf>

<http://www.neptunia.com.pe/quienes-somos/historia>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Implementación de sistema de control interno en el proceso logístico, y su impacto en la rentabilidad de las empresas Neptunia S.A. gestión 2.015

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y subvariables	Indicadores
<p>Problema Central ¿De qué manera la implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico, impacta en la rentabilidad de las Neptunia SA gestión 2015?</p> <p>Problemas específicos: a) ¿De qué manera la implementación de sistema de control interno impacta en la reducción de costos y minimización de perdidas? b) ¿De qué manera una Planificación adecuada influye en la eficiencia de la gestión logística? c) ¿En qué medida la mejora continua del sistema de control interno influye en el desempeño individual y calidad de servicio?</p>	<p>Objetivo General: Determinar el impacto de la implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico en la rentabilidad de la Empresa Neptunia S.A.</p> <p>Objetivos Específicos: a) Determinar de qué manera la implementación de controles internos impacta en la reducción de costos y minimización de pérdidas. b) Evaluar de qué manera una planificación adecuada influye en la gestión logística. c) Analizar en qué medida la mejora continua del control interno influye en el desempeño del área logística.</p>	<p>Hipótesis General: La implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente en la rentabilidad de la Empresa Neptunia SA</p> <p>Hipótesis Específicas: a) La implementación de controles internos genera resultados positivos en la reducción de costos y minimización de pérdidas. b) Una planificación adecuada influye positivamente en los procesos de la gestión logística c) La mejora continua del sistema de control interno contribuye positivamente en el rendimiento del área logística.</p>	<p>Identificación de Variables. V. Independiente: X =El control interno.</p> <p>V. Dependiente: Y = La Rentabilidad</p>	<p>V. Independiente: a) Control Interno b) Planificación c) Mejora continua</p> <p>V. Dependiente: a) Minimización de Perdidas b) Procesos de Gestión c) Rendimiento Laboral</p>

Anexo 2: Detalle de pérdidas del área logística - Cuadro 1

Causales Que Generaron Pérdida En La Empresa	Pérdida al año	% de pérdida
Falta de profesionales con experiencia en manutención y abastecimiento de materiales, ya que uno de los problemas fue la aplicación indebida de los materiales debido a un error en las especificaciones de Estudio Técnico.	35,200	17.76%
Mal manejo por parte del personal de almacén, de materiales que se utilizan para la realización de actividades diarias.	8,900	4.49%
Adquisición de materiales a un costo sobrevalorado por el mercado.	26,650	13.44%
El almacenamiento inadecuado de los materiales ocasionando deterioro y desperdicio significativo,	2,900	1.46%
La empresa no cuenta con unidad de transporte de materiales propio, por lo que siempre se está incurriendo en el alquiler de transporte a un solo proveedor, a un costo por encima del mercado lo cual genera un costo elevado innecesario perjudicando a la empresa.	124,600	62.85%
Total	198,250	100%

Anexo 3: Resumen

Los nuevos conceptos del control interno

Informe Coso - Coopers & Lybrand - Ediciones Diaz de Santos S.A

Tal como indican Los Nuevos Conceptos del Control Interno:

El informe C.O.S.O, es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

Es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control, no es solo normas, procedimientos y formas involucra gente, aplicado en la definición de la estrategia y aplicado a través de la organización en cada nivel y unidad.

Diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio.

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los Consejos de Administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal como COSO lo define, enfatizando la necesidad de los Comités de Auditoría y de una calificada Auditoría Interna y Externa, recalcando la necesidad de que el Control Interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

Lo que se Entiende por Control Interno:

Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

No todas las personas entienden lo mismo por “Control Interno”, esto se agrava cuando sin estar claramente definido se utiliza en la normatividad.

En sentido amplio, se define como: un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El Control Interno es un proceso, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El Control Interno lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El Control Interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la Dirección y al Consejo de Administración de la Entidad.
- El Control Interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos propios de cada entidad.

Componentes del Control Interno

El Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección, los componentes del Control son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión.

Funciones y Responsabilidades

Todos los miembros de la organización son responsables del Control Interno.

- **La Dirección.** - O cualquier denominación para el máximo ejecutivo, en el cual recae en primer lugar la responsabilidad del control, el cual debe liderar y revisar la manera en que los miembros controlan el negocio, estos a su vez designan responsables de cada función y establecen políticas y procedimientos de Control Interno más específicos. La responsabilidad se organiza en cascada.
- **Responsables de las Funciones Financieras.** - Los directores financieros y sus equipos tienen una importancia vital porque sus actividades están estrechamente vinculadas con el resto de unidades operativas y funcionales de una entidad. Normalmente están involucrados en el desarrollo de presupuestos y en la planificación financiera. Controlan, siguen y analizan el rendimiento, no sólo desde una perspectiva financiera sino también, en muchas ocasiones, en relación al resto de operaciones de la entidad y al cumplimiento de requisitos legales. El director financiero, el jefe de contabilidad, el “controller” y otros responsables de las

funciones financieras de una entidad son claves para determinar la forma en que la dirección ejerce el control.”

- **“El Consejo de Administración.** - La dirección es responsable ante el Consejo el cual debe de ofrecer asesoría, pautas de actuación y conocer a profundidad las actividades de la entidad. Debe de estar preparado para una posible falla de la dirección a través de una comunicación con los niveles altos, con los responsables financieros, jurídicos y de auditoría. Muchos consejos de administración llevan a cabo sus tareas a través de comités. Sus funciones y la importancia de sus trabajos varían de una entidad a otra, pero suelen incluir las áreas de auditoría, remuneraciones, finanzas, nombramientos etc. Cada comité puede poner un énfasis específico en determinados elementos del Control Interno.
- **Comité de Auditoría.** - El Comité de Auditoría o en su defecto el consejo, está en una posición privilegiada, tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre la forma en que están asumiendo sus responsabilidades en cuanto a la información financiera, y para asegurar que se tomen medidas correctivas. El Comité de Auditoría, junto con, o además de una función de auditoría interna fuerte, está muchas veces en la mejor posición dentro de una entidad para identificar situaciones en que los altos directivos intentan eludir los controles internos o tergiversar los resultados financieros y actuar en consecuencia. Por ello, existen situaciones en las que el Comité de Auditoría o el consejo deben afrontar directamente asuntos o circunstancias graves. La Comisión Treadway ha emitido directrices generales sobre el tamaño del Comité de Auditoría, los plazos de nombramiento, calendarios de reuniones y participantes, información al consejo, el conocimiento por parte de cada miembro de las operaciones de la empresa, la revisión de los planes de los auditores internos y externos, la adopción de nuevos

principios de contabilidad, estimaciones importantes, reservas, contingencias y las variaciones de un ejercicio a otro.

- **Audidores Internos.**- Desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficiencia de los Sistemas de control y recomiendan mejoras a los mismos. Según las normas emitidas por el Institute of Internal Auditors los auditores internos deberían:
 - Revisar la confiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los procedimientos empleados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información.
 - Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y normativas susceptibles de tener un efecto importante sobre las operaciones e informes, así como determinar si la organización cumple con los mismos.
 - Revisar los medios utilizados para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos.
 - Valorar la eficiencia en el empleo de los recursos.
 - Revisar las operaciones o programas para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo según los planes previstos.

Todas las actividades de una entidad recaen, potencialmente, dentro del ámbito de responsabilidad de los auditores internos.

Los auditores internos sólo pueden ser imparciales cuando no están obligados a subordinar su juicio sobre asuntos de auditoría al juicio de otros. El principal medio de asegurar la objetividad de la auditoría interna es la asignación de personal adecuado para la función de auditoría, evitando posibles conflictos de intereses y prejuicios.

Debería haber una rotación periódica en el personal asignado y los auditores internos no deberían asumir responsabilidades operativas. Igualmente, no deberían estar asignados a la auditoría de actividades en las cuales hubiesen tenido alguna responsabilidad operativa reciente.

Debe recordarse que la función de auditoría interna, en contra de lo que cree algún sector de opinión, no tiene como responsabilidad principal el establecimiento o mantenimiento del Sistema de Control Interno.

Otros Empleados. - El Control Interno es hasta cierto punto responsabilidad de todos los empleados, casi todos producen información utilizada en el Sistema de Control o realizan funciones para efectuar el control.

Auditores Externos. - Algunos terceros como los auditores externos contribuyen al logro de los objetivos, aportan opinión independiente y objetiva, contribuyen directamente mediante la auditoría a los estados financieros.

Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO (**Lybrand, 1997**)

Anexo 4: Fortalezas y debilidades

Cuestionario coso - área gerencia / hojas de trabajo

(COSO)			
AMBIENTE CONTROL			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FILOSOFIA DE LA DIRECCIÓN		3	3
1	LA DIRECCION MUESTRA INTERES DE APOYAR AL ESTABLECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD A TRAVÉS DE POLITICAS, DOCUMENTOS, REUNIONES, CHARLAS Y OTROS MEDIOS.	X	
2	LA DIRECCION RECONOCE Y PROMUEVE LOS APORTES DEL PERSONAL QUE MEJORAN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES LABORALES.	X	
3	LA DIRECCION INCENTIVA EL DESARROLLO TRANSPARENTE DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD.		X
4	SE TOMAN DECISIONES FRENTE A DESVIACIONES DE INDICADORES, VARIACIONES FRENTE A LOS RESULTADOS CONTABLES, DEJANDOSE EVIDENCIA MEDIANTE ACTAS.		X
5	LA DIRECCION PROPORCIONA APOYO LOGISTICO Y DE PERSONAL PARA UN ADECUADO DESARROLLO DE LAS LABORES DE CONTROL.		X
6	LA DIRECCIÓN DEMUESTRA UNA ACTITUD POSITVA PARA IMPLEMENTAR LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA EXTERNA/INTERNA.	X	
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS		2	3
7	LA ENTIDAD CUENTA CON UN CÓDIGO DE ÉTICA DEBIDAMENTE APROBADO, Y DIFUNDIDO MEDIANTE TALLERES O REUNIONES.		X
8	LA ADMINISTRACIÓN HA DIFUNDIDO LAS "LEYES DEL CÓDIGO DE ÉTICA"		X
9	SE COMUNICAN DEBIDAMENTE DENTRO DE LA ENTIDAD LAS ACCIONES DISCIPLINARIAS QUE SE TOMAN SOBRE VIOLACIONES ÉTICAS.	X	
10	LA DIRECCIÓN DEMUESTRA UN CONPORTAMIENTO ETICO, PONIENDO EN PRACTICA LOS LINEAMIENTOS DE CONDUCTA DE LA ENTIDAD.		X
11	SE SANCIONA A LOS RESPONSABLES DE ACTOS ILEGALES DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DEFINIDAS POR LA DIRECCIÓN	X	

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA		3	3
12	LA DIRECCIÓN HA DIFUNDIDO Y ES DE CONOCIMIENTO GENERAL LA VISIÓN, MISIÓN, METAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA ENTIDAD.	X	
13	LA DIRECCION ASEGURA QUE TODAS LAS AREAS, DEPARTAMENTOS FORMULEN, IMPLEMENTEN Y EVALUEN ACTIVIDADES CONCORDANTES CON SU PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL.		X
14	LOS PLANES ESTRATEGICOS, OPERATIVOS Y DE CONTINGENCIA SE ELABORAN, CONSERVAN Y ACTUALIZAN SEGÚN PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO.		X
15	TODAS LAS UNIDADES ORGANICAS EVALUAN PERIODICAMENTE SU PLAN OPERATIVO CON EL FIN DE CONOCER LOS RESULTADOS ALCANZADOS Y DETECTAR POSIBLES DESVÍOS.	X	
16	LA ENTIDAD HA FORMULADO EL ANALISIS DE LA SITUACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS GERENCIAS PARA DEFINIR SU DIRECCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SERVICIOS.	X	
17	LOS RESULTADOS DE LAS MEDICIONES EFECTUADAS A LOS PLANES OPERATIVOS EN LOS ULTIMOS DOS SEMESTRES ESTÁN DENTRO DE LOS NIVELES ESPERADOS.		X

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		2	3
24	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA LA SELECCIÓN, INDUCCIÓN, FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, COMPENSACIÓN, BIENESTAR SOCIAL, Y EVALUACIÓN DE PERSONAL.	X	
25	SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL QUE INGRESA RELACIONADOS CON EL PUESTO AL QUE INGRESA Y DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS.		X
26	LAS UNIDADES ORGANICAS CUENTAN CON LA CANTIDAD DE PERSONAL NECESARIA PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.		X
27	LA ENTIDAD ELABORA ANUALMENTE UN PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, CON LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS AREAS Y SE DA CUMPLIMIENTO AL MISMO.		X
28	LA ESCALA REMUNERATIVA ESTÁ EN RELACIÓN CON EL CARGO, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS.	X	

COMPETENCIA PROFESIONAL		1	2
29	SE HAN IDENTIFICADO LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA CADA CARGO PREVISTO Y HAN SIDO PLASMADAS EN UN DOCUMENTO NORMATIVO.	X	
30	EL PERSONAL QUE OCUPA CADA CARGO DE TRABAJO CUENTA CUENTA CON LAS COMPETENCIAS ESTABLECIDAS EN EL PERFIL DEL CARGO.		X
31	EL TITULAR, FUNCIONARIOS Y DEMAS SERVIDORES SON CONOCEDORES DE LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO.		X
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD		0	3
32	LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS EN LOS MANUALES, REGLAMENTOS U OTROS DOCUMENTOS NORMATIVOS.		X
33	ESTOS DOCUMENTOS NORMATIVOS SON REVISADOS PERIODICAMENTE CON EL FIN DE SER ACTUALIZADOS O MEJORADOS.		X
34	TODO EL PERSONAL CONOCE SUS RESPONSABILIDADES Y ACTUA DE ACUERDO CON LOS NIVELES DE AUTORIDAD		X
AREA DE CONTROL INTERNO		0	3
35	AUDITORIA INTERNA EVALUA LOS CONTROLES DE LOS PROCESOS VIGENTE E IDENTIFICA OPORTUNIDADES DE MEJROA ACORDE A SU PLAN DE TRABAJO.		X
36	SON DE COMPROBADA COMPETENCIA E IDONIEDAD PROFESIONAL LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA.		X
37	AUDITORIA INTERNA EVALUA PERIODICAMENTE EL SITEMA DE CONTROL INTERNO DEL AREA DE LOGISTICA.		X
TOTAL DE AMBIENTE CONTROL		13	24

EVALUACIÓN DEL RIESGO			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS		0	4
1	SE HA DESARROLLADO UN PLAN DE ACCION DE IDENTIFICACION, ANALISIS O VALORACIÓN, MANEJO O RESPUESTA.		X
2	LA DIRECCION HA ESTABLECIDO Y DIFUNDIDO LINEAMIENTO Y POLITICAS PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGO.		X
3	EL PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS ES ESPECIFICO EN ALGUNAS AREAS, COMO EN LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y MONITOREO DE LOS MISMOS.		X
4	LA ENTIDAD CUENTA Y HA PUESTO EN PRACTICA EL PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.		X
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		1	3
5	ESTAN IDENTIFICADOS LOS RIESGOS SIGNIFICATIVOS PARA CADA OBJETIVO.		X
6	SE ESTAN IDENTIFICANDO LOS EVENTOS NEGATIVOS, QUE PUEDAN AFECTAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.	X	
7	SE HA PARTICIPADO EN LA IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS DE LAS ACTIVIDADES DE LAS DIFERENTES UNIDADES ORGANICAS O PROCESOS		X
8	EN LA IDENTIFICACION DE RIESGOS SE HA TOMADO EN CONSIDERACIÓN ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.		X
VALORACION DE RIESGOS		0	3
9	EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SE HA DETERMINADO Y CUANTIFICADO LA POSIBILIDAD DE QUE OCURRAN LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.		X
10	EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SE HA Y CUANTIFICADO EL EFECTO QUE PUEDEN OCASIONAR LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.		X
11	LOS RIESGOS, PROBABILIDAD DE OCURRECIA N CUANTIFICACIÓN HAN SIDO REGISTRADA POR EQUIPO		X
RESPUESTA AL RIESGO		0	2
12	SE HAN ESTABLECIDO LAS ACCIONES NECESARIAS PARA AFRONTAR LOS RIESGOS EVALUADOS.		X
13	SE HAN DEFINIDO LINEAMIENTOS PARA EFECTUAR SEGUIMIENTO PERIODICO A LOS CONTROLES DESARROLLADOS CON RESPECTO A LOS RIESGOS.		X
TOTAL DE EVALUACION DE RIESGO		1	12

ACTIVIDADES DE CONTROL			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACION Y APROBACION		1	1
1	LOS PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDOS EN MANUALES O DIRECTIVAS Y SON REALIZADOS PARA TODOS LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES.		X
2	LOS PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS HAN SIDO ADECUADAMENTE COMUNICADOS A LOS RESPONSABLES	X	
SEGREGACION DE FUNCIONES		0	2
3	LAS ACTIVIDADES EXPUESTAS A RIESGOS DE ERROR O FRAUDE HAN SIDO ASIGNADAS A DIFERENTES PERSONAS O EQUIPOS DE TRABAJO.		X
4	SE EFECTÚA ROTACIÓN PERIÓDICA DEL PERSONAL ASIGNADO EN PUESTOS SUSCEPTIBLES A RIESGOS DE FRAUDE.		X
EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO		1	1
5	EL COSTO DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS PARA SUS ACTIVIDADES ESTÁ DE ACUERDO A LOS RESULTADOS ESPERADOS (BENEFICIOS).		X
6	SE TOMA EN CUENTA QUE EL COSTO DE ESTABLECER UN CONTROL NO SUPERE EL BENEFICIO QUE SE PUEDE OBTENER.	X	
CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSO O ARCHIVO		4	1
7	SE HAN ESTABLECIDO POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS QUE SE SIGUEN PARA LA UTILIZACIÓN Y PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS O ARCHIVOS.	X	
8	EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS QUEDA EVIDENCIADO EN DOCUMENTOS TALES COMO RECIBOS, ACTAS ENTRE OTROS.	X	
9	PERIÓDICAMENTE SE COMPARAN LOS RECURSOS ASIGNADOS CON LOS REGISTROS DE LA ENTIDAD (POR EJEMPLO ARQUEOS, INVENTARIOS U OTROS).	X	
10	SE HA IDENTIFICADO LOS ACTIVOS EXPUESTOS A RIESGOS COMO ROBO O USO NO AUTORIZADO, Y SE HAN ESTABLECIDO MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LOS MISMOS.		X
11	LOS DOCUMENTOS INTERNOS QUE GENERA Y RECIBEN LAS UNIDADES ORGÁNICAS ESTÁN DEBIDAMENTE NUMERADOS Y PROTEGIDOS.	X	
VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES		1	1
12	LAS UNIDADES ORGÁNICAS PERIÓDICAMENTE LLEVAN A CABO VERIFICACIONES SOBRE LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS.	X	
13	PERIÓDICAMENTE SE COMPARAN LOS RESULTADOS CON LOS REGISTROS DE LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS UTILIZANDO PARA ELLO DISTINTAS FUENTES.		X

EVALUACION DE DESEMPEÑO		0	2
14	LA ENTIDAD CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS.		X
15	LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SE HACE CON BASE EN LOS PLANES ORGANIZACIONALES, DISPOSICIONES NORMATIVAS VIGENTES.		X
RENDICION DE CUENTAS		2	1
16	LA ENTIDAD CUENTA CON PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS INTERNOS QUE SE SIGUEN PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS.		X
17	LA ADMINISTRACIÓN EXIGE PERIÓDICAMENTE LA PRESENTACIÓN DE DECLARACIONES JURADAS A SU PERSONAL.	X	
18	CONOCE SUS RESPONSABILIDADES CON RESPECTO DE LAS RENDICIONES DE CUENTA.	X	
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS		1	1
19	EL PERSONAL CONOCE QUÉ PROCESOS INVOLUCRAN A SU UNIDAD ORGÁNICA Y QUÉ ROL LE CORRESPONDE EN LOS MISMOS.	X	
20	LOS PROCESOS , ACTIVIDADES Y TAREAS DE LA ENTIDAD SE ENCUENTRAN DEFINIDAS, ESTABLECIDAS Y DOCUMENTADAS AL IGUAL QUE SUS MODIFICACIONES.		X
REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS		1	1
21	SE REVISAN PERIÓDICAMENTE CON EL FIN DE QUE SE ESTÉN DESARROLLANDO DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN LA NORMATIVA VIGENTE.		X
22	SE IMPLEMENTAN LAS MEJORAS PROPUESTAS Y EN CASO DE DETECTARSE DEFICIENCIAS SE EFECTÚAN LAS CORRECCIONES NECESARIAS.	X	

CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES		3	9
23	SE CUENTA CON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESCRITOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.		X
24	ES RESTRINGIDO EL ACCESO A LA SALA DE COMPUTO, PROCESAMIENTO DE DATOS, A LAS REDES INSTALADAS, ASÍ COMO AL RESPALDO DE LA INFORMACIÓN (BACKUP).	X	
25	LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CUENTAN CON CONTROLES Y SISTEMAS QUE EVITAN EL ACCESO NO AUTORIZADO A LA INFORMACIÓN.		X
26	LA ENTIDAD CUENTA CON UN PLAN OPERATIVO INFORMÁTICO.		X
27	EL ÁREA DE INFORMÁTICA CUENTA CON UN PLAN DE CONTINGENCIAS.		X
28	SE HAN DEFINIDO LOS CONTROLES DE ACCESO GENERAL (SEGURIDAD FÍSICA Y LÓGICA DE LOS EQUIPOS CENTRALES).		X
29	SE HAN CREADO PERFILES DE USUARIO DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS, CREACIÓN DE USUARIOS CON ACCESOS PROPIOS(CONTRASEÑAS) Y RELACIÓN DE CADA USUARIO CON EL PERFIL CORRESPONDIENTE.		X
30	LOS PROGRAMAS INFORMÁTICOS (SOFTWARE) DE LA ENTIDAD CUENTAN CON LICENCIAS Y AUTORIZACIONES DE USO.	X	
31	LA ENTIDAD CUENTA CON UN ADECUADO SERVICIO DE SOPORTE TÉCNICO PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC).		X
32	SE LLEVA EL CONTROL DE LOS NUEVOS PRODUCTOS INGRESADOS A DESARROLLO ASÍ COMO DE LAS MODIFICACIONES DE LOS EXISTENTES EN CARPETAS DOCUMENTADAS.	X	
33	LA ENTIDAD HA DEFINIDO POLÍTICAS SOBRE EL CAMBIO FRECUENTE DE CONTRASEÑAS, SOBRE SU USO Y CUANDO EL PERSONAL SE DESVINCULE DE LAS FUNCIONES.		X
34	LA ENTIDAD HA ESTABLECIDO CONTROLES PARA LA ADQUISICIÓN PAQUETES SOFTWARE.		X
TOTAL DE ACTIVIDADES DE CONTROL		14	20

INFORMACION Y COMUNICACIÓN			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACION		2	0
1	LA INFORMACIÓN GERENCIAL ES SELECCIONADA, ANALIZADA, EVALUADA Y SINTETIZADA PARA LA TOMA DE DECISIONES.	X	
2	SE HAN DEFINIDO NIVELES PARA EL ACCESO DEL PERSONAL AL SISTEMA DE INFORMACIÓN.	X	
INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD		1	1
3	LOS TITULARES Y FUNCIONARIOS IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE TODOS LOS PROCESOS Y HAN IMPLEMENTADO LOS CONTROLES NECESARIOS EN LAS ÁREAS RESPECTIVAS.	X	
4	SE CUENTA CON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE GARANTIZAN EL ADECUADO SUMINISTRO DE INFORMACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.		X
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN		1	1
5	LA INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA QUE MANEJA LA ENTIDAD ES ÚTIL, OPORTUNA Y CONFIABLE EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.	X	
6	SE HAN DISEÑADO, EVALUADO E IMPLEMENTADO MECANISMOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN.		X
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		2	0
7	LA ENTIDAD ESTÁ INTEGRADA A UN SOLO SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SE AJUSTA A LAS NECESIDADES DE SUS ACTIVIDADES.	X	
8	PERIÓDICAMENTE SE SOLICITA A LOS USUARIOS OPINION SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN REGISTRÁNDOSE LOS RECLAMOS E INQUIETUDES PARA PRIORIZAR LAS MEJORAS	X	
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO		0	1
9	SE REVISAN PERIÓDICAMENTE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE SER NECESARIO SE REDISEÑAN PARA ASEGURAR SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO.		X
ARCHIVO INSTITUCIONAL		1	2
10	ENCARGA DE ADMINISTRAR LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN GENERADA POR LA ENTIDAD.		X
11	LA ADMINISTRACIÓN DE LOS DOCUMENTOS E INFORMACIÓN SE REALIZA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA PRESERVACIÓN Y SU CONSERVACIÓN (ARCHIVOS ELECTRÓNICOS, MAGNÉTICOS Y FÍSICOS).		X
12	LOS AMBIENTES UTILIZADOS POR EL ARCHIVO INSTITUCIONAL CUENTA CON UNA UBICACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO APROPIADO.	X	
COMUNICACIÓN INTERNA		2	1
13	LA ENTIDAD HA ELABORADO Y DIFUNDIDO DOCUMENTOS QUE ORIENTEN LA COMUNICACIÓN INTERNA.	X	
14	LA ADMINISTRACIÓN MANTIENE ACTUALIZADO A LA DIRECCIÓN RESPECTO AL DESEMPEÑO, DESARROLLO, RIESGOS, PRINCIPALES INICIATIVAS Y CUALQUIER OTROS EVENTOS RESULTANTES.		X
15	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DENUNCIA DE ACTOS INDEBIDOS POR PARTE DEL PERSONAL COMUNICACIÓN EXTERNA.	X	
COMUNICACIÓN EXTERNA		0	3
16	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA INFORMAR HACIA EL EXTERIOR SOBRE SU GESTIÓN INSTITUCIONAL.		X
17	EL PORTAL DE TRANSPARENCIA DE LA ENTIDAD SE ENCUENTRA ADECUADAMENTE ACTUALIZADO.		X
18	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA ASEGURAR LA ADECUADA ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS EXTERNOS DE INFORMACIÓN.		X
CANALES DE COMUNICACIÓN		2	0
19	SE HA IMPLEMENTADO ALGUNA POLÍTICA QUE ESTANDARICE UNA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, CONSIDERÁNDOSE DIVERSOS TIPOS DE COMUNICACIÓN: MEMORANDO, PANELES INFORMATIVOS, BOLETINES, REVISTAS.	X	
20	ESTOS CANALES DE COMUNICACIÓN PERMITEN QUE LA INFORMACIÓN FLUYA DE MANERA CLARA, ORDENADA Y OPORTUNA.	X	
TOTAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		11	9

SUPERVISIÓN			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO		1	1
1	EN EL DESARROLLO DE SUS LABORES, SE REALIZAN ACCIONES DE SUPERVISIÓN PARA CONOCER OPORTUNAMENTE SI ÉSTAS SE EFECTÚAN DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO, QUEDANDO EVIDENCIA DE ELLO.	X	
2	LAS UNIDADES ORGÁNICAS REALIZAN ACCIONES PARA CONOCER OPORTUNAMENTE SI LOS PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE SE DESARROLLAN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS (MONITOREO).		X
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS		2	1
3	LAS DEFICIENCIAS Y LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL MONITOREO SE REGISTRAN Y COMUNICAN CON PRONTITUD A LOS RESPONSABLES CON EL FIN DE QUE TOMEN LAS ACCIONES NECESARIAS PARA SU CORRECCIÓN.	X	
4	CUANDO SE DESCUBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA, SE DISPONEN MEDIDAS PARA DESARROLLARLAS.	X	
5	SE REALIZA EL SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS PROPUESTAS A LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS POR EL OCI.		X
COMPROMISO DE MEJORAMIENTO		2	1
6	LA ENTIDAD EFECTÚA PERIÓDICAMENTE AUTOEVALUACIONES QUE LE PERMITE PROPONER PLANES DE MEJORA QUE SON EJECUTADOS POSTERIORMENTE.		X
7	SE IMPLEMENTAN LAS RECOMENDACIONES PRODUCTO DE LAS AUTOEVALUACIONES REALIZADAS.	X	
8	SE IMPLEMENTAN LAS RECOMENDACIONES QUE FORMULAN LOS ÓRGANOS DE CONTROL , LAS MISMAS QUE CONSTITUYEN COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SCI DE LAS ENTIDADES	X	
TOTAL DE SUPERVISIÓN		5	3

Anexo 5: Fortalezas y debilidades

Cuestionario Coso - Área de Logística / Hojas de Trabajo

AMBIENTE CONTROL			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FILOSOFIA DE LA DIRECCIÓN		2	4
1	LA DIRECCION MUESTRA INTERES DE APOYAR AL ESTABLECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD A TRAVÉS DE POLITICAS, DOCUMENTOS, REUNIONES, CHARLAS Y OTROS MEDIOS.	X	
2	LA DIRECCION RECONOCE Y PROMUEVE LOS APORTES DEL PERSONAL QUE MEJORAN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES LABORALES.		X
3	LA DIRECCION INCENTIVA EL DESARROLLO TRANSPARENTE DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD.		X
4	SE TOMAN DECISIONES FRENTE A DESVIACIONES DE INDICADORES, VARIACIONES FRENTE A LOS RESULTADOS CONTABLES, DEJANDOSE EVIDENCIA MEDIANTE ACTAS.		X
5	LA DIRECCION PROPORCIONA APOYO LOGISTICO Y DE PERSONAL PARA UN ADECUADO DESARROLLO DE LAS LABORES DE CONTROL.		X
6	LA DIRECCIÓN DEMUESTRA UNA ACTITUD POSITIVA PARA IMPLEMENTAR LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA EXTERNA/INTERNA.	X	
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS		2	3
7	LA ENTIDAD CUENTA CON UN CÓDIGO DE ÉTICA DEBIDAMENTE APROBADO, Y DIFUNDIDO MEDIANTE TALLERES O REUNIONES.		X
8	LA ADMINISTRACIÓN HA DIFUNDIDO LAS "LEYES DEL CÓDIGO DE ÉTICA"		X
9	SE COMUNICAN DEBIDAMENTE DENTRO DE LA ENTIDAD LAS ACCIONES DISCIPLINARIAS QUE SE TOMAN SOBRE VIOLACIONES ÉTICAS.	X	
10	LA DIRECCIÓN DEMUESTRA UN CONPORTAMIENTO ETICO, PONIENDO EN PRACTICA LOS LINEAMIENTOS DE CONDUCTA DE LA ENTIDAD.		X
11	SE SANCIONA A LOS RESPONSABLES DE ACTOS ILEGALES DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DEFINIDAS POR LA DIRECCIÓN	X	

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		0	5
24	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA LA SELECCIÓN, INDUCCIÓN, FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, COMPENSACIÓN, BIENESTAR SOCIAL, Y EVALUACIÓN DE PERSONAL.		X
25	SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL QUE INGRESA RELACIONADOS CON EL PUESTO AL QUE INGRESA Y DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS.		X
26	LAS UNIDADES ORGANICAS CUENTAN CON LA CANTIDAD DE PERSONAL NECESARIA PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.		X
27	LA ENTIDAD ELABORA ANUALMENTE UN PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, CON LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS ÁREAS Y SE DA CUMPLIMIENTO AL MISMO.		X
28	LA ESCALA REMUNERATIVA ESTÁ EN RELACIÓN CON EL CARGO, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS.		X

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA		1	5
12	LA DIRECCIÓN HA DIFUNDIDO Y ES DE CONOCIMIENTO GENERAL LA VISIÓN, MISIÓN, METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ENTIDAD.	X	
13	LA DIRECCION ASEGURA QUE TODAS LAS ÁREAS, DEPARTAMENTOS FORMULEN, IMPLEMENTEN Y EVALUEN ACTIVIDADES CONCORDANTES CON SU PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL.		X
14	LOS PLANES ESTRATEGICOS, OPERATIVOS Y DE CONTINGENCIA SE ELABORAN, CONSERVAN Y ACTUALIZAN SEGÚN PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO.		X
15	TODAS LAS UNIDADES ORGANICAS EVALUAN PERIODICAMENTE SU PLAN OPERATIVO CON EL FIN DE CONOCER LOS RESULTADOS ALCANZADOS Y DETECTAR POSIBLES DESVÍOS.		X
16	LA ENTIDAD HA FORMULADO EL ANALISIS DE LA SITUACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS GERENCIAS PARA DEFINIR SU DIRECCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SERVICIOS.		X
17	LOS RESULTADOS DE LAS MEDICIONES EFECTUADAS A LOS PLANES OPERATIVOS EN LOS ULTIMOS DOS SEMESTRES ESTÁN DENTRO DE LOS NIVELES ESPERADOS.		X
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		0	6
18	LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SE HA DESARROLLADO SOBRE LA BASE DE LA MISIÓN, OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD Y SE AJUSTA A LA REALIDAD.		X
19	EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) REFLEJA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA ENTIDAD Y ESTAN DEBIDAMENTE DELIMITADAS.		X
20	LA ENTIDAD CUENTA CON UN REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DEBIDAMENTE ACTUALIZADO.		X
21	TODAS LAS TODAS LAS PERSONAS QUE LABORAN EN LA ENTIDAD OCUPAN UNA PLAZA PREVISTA Y UN CARGO INCLUIDO EN EL DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL.		X
22	LA DIRECCION SE ASEGURA DE QUE LOS TRABAJADORES CONOZCAN LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS(MOF,ROF Y DEMAS MANUALES) QUE REGULAN LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD.		X
23	SE HAN ELABORADO MANUALES DE PROCESOS CON SUS RESPECTIVOS FLUJOS DE INFORMACIÓN.		X
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		0	5

COMPETENCIA PROFESIONAL		1	2
29	SE HAN IDENTIFICADO LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA CADA CARGO PREVISTO Y HAN SIDO PLASMADAS EN UN DOCUMENTO NORMATIVO.	X	
30	EL PERSONAL QUE OCUPA CADA CARGO DE TRABAJO CUENTA CUENTA CON LAS COMPETENCIAS ESTABLECIDAS EN EL PERFIL DEL CARGO.		X
31	EL TITULAR, FUNCIONARIOS Y DEMAS SERVIDORES SON CONOCEDORES DE LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO.		X
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD		0	3
32	LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS EN LOS MANUALES, REGLAMENTOS U OTROS DOCUMENTOS NORMATIVOS.		X
33	ESTOS DOCUMENTOS NORMATIVOS SON REVISADOS PERIODICAMENTE CON EL FIN DE SER ACTUALIZADOS O MEJORADOS.		X
34	TODO EL PERSONAL CONOCE SUS RESPONSABILIDADES Y ACTUA DE ACUERDO CON LOS NIVELES DE AUTORIDAD		X
AREA DE CONTROL INTERNO		0	3
35	AUDITORIA INTERNA EVALUA LOS CONTROLES DE LOS PROCESOS VIGENTE E IDENTIFICA OPORTUNIDADES DE MEJORA ACORDE A SU PLAN DE TRABAJO.		X
36	SON DE COMPROBADA COMPETENCIA E IDONIEDAD PROFESIONAL LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA.		X
37	AUDITORIA INTERNA EVALUA PERIODICAMENTE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL AREA DE LOGISTICA.		X
TOTAL DE AMBIENTE CONTROL		6	31

EVALUACIÓN DEL RIESGO			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS		0	4
1	SE HA DESARROLLADO UN PLAN DE ACCION DE IDENTIFICACION, ANALISIS O VALORACIÓN, MANEJO O RESPUESTA.		X
2	LA DIRECCION HA ESTABLECIDO Y DIFUNDIDO LINEAMIENTO Y POLITICAS PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGO.		X
3	EL PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS ES ESPECIFICO EN ALGUNAS AREAS, COMO EN LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y MONITOREO DE LOS MISMOS.		X
4	LA ENTIDAD CUENTA Y HA PUESTO EN PRACTICA EL PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.		X
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		1	3
5	ESTAN IDENTIFICADOS LOS RIESGOS SIGNIFICATIVOS PARA CADA OBJETIVO.		X
6	SE ESTAN IDENTIFICANDO LOS EVENTOS NEGATIVOS, QUE PUEDAN AFECTAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.	X	
7	SE HA PARTICIPADO EN LA IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS DE LAS ACTIVIDADES DE LAS DIFERENTES UNIDADES ORGANICAS O PROCESOS		X
8	EN LA IDENTIFICACION DE RIESGOS SE HA TOMADO EN CONSIDERACIÓN ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.		X
VALORACION DE RIESGOS		0	3
9	EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SE HA DETERMINADO Y CUANTIFICADO LA POSIBILIDAD DE QUE OCURRAN LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.		X
10	EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SE HA Y CUANTIFICADO EL EFECTO QUE PUEDEN OCASIONAR LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.		X
11	LOS RIESGOS, PROBABILIDAD DE OCURRECIA N CUANTIFICACIÓN HAN SIDO REGISTRADA POR EQUIPO		X
RESPUESTA AL RIESGO		0	2
12	SE HAN ESTABLECIDO LAS ACCIONES NECESARIAS PARA AFRONTAR LOS RIESGOS EVALUADOS.		X
13	SE HAN DEFINIDO LINEAMIENTOS PARA EFECTUAR SEGUIMIENTO PERIODICO A LOS CONTROLES DESARROLLADOS CON RESPECTO A LOS RIESGOS.		X
TOTAL DE EVALUACION DE RIESGO		1	12

ACTIVIDADES DE CONTROL			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACION Y APROBACION		1	1
1	LOS PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDOS EN MANUALES O DIRECTIVAS Y SON REALIZADOS PARA TODOS LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES.	X	
2	LOS PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS HAN SIDO ADECUADAMENTE COMUNICADOS A LOS RESPONSABLES		X
SEGREGACION DE FUNCIONES		0	2
3	LAS ACTIVIDADES EXPUESTAS A RIESGOS DE ERROR O FRAUDE HAN SIDO ASIGNADAS A DIFERENTES PERSONAS O EQUIPOS DE TRABAJO.		X
4	SE EFECTÚA ROTACIÓN PERIÓDICA DEL PERSONAL ASIGNADO EN PUESTOS SUSCEPTIBLES A RIESGOS DE FRAUDE.		X
EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO		1	1
5	EL COSTO DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS PARA SUS ACTIVIDADES ESTÁ DE ACUERDO A LOS RESULTADOS ESPERADOS (BENEFICIOS).		X
6	SE TOMA EN CUENTA QUE EL COSTO DE ESTABLECER UN CONTROL NO SUPERE EL BENEFICIO QUE SE PUEDE OBTENER.	X	
CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSO O ARCHIVO		4	1
7	SE HAN ESTABLECIDO POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS QUE SE SIGUEN PARA LA UTILIZACIÓN Y PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS O ARCHIVOS.	X	
8	EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS QUEDA EVIDENCIADO EN DOCUMENTOS TALES COMO RECIBOS, ACTAS ENTRE OTROS.		X
9	PERIÓDICAMENTE SE COMPARAN LOS RECURSOS ASIGNADOS CON LOS REGISTROS DE LA ENTIDAD (POR EJEMPLO ARQUEOS, INVENTARIOS U OTROS).	X	
10	SE HA IDENTIFICADO LOS ACTIVOS EXPUESTOS A RIESGOS COMO ROBO O USO NO AUTORIZADO, Y SE HAN ESTABLECIDO MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LOS MISMOS.	X	
11	LOS DOCUMENTOS INTERNOS QUE GENERA Y RECIBEN LAS UNIDADES ORGÁNICAS ESTÁN DEBIDAMENTE NUMERADOS Y PROTEGIDOS.	X	
VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES		1	1
12	LAS UNIDADES ORGÁNICAS PERIÓDICAMENTE LLEVAN A CABO VERIFICACIONES SOBRE LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS.	X	
13	PERIÓDICAMENTE SE COMPARAN LOS RESULTADOS CON LOS REGISTROS DE LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS UTILIZANDO PARA ELLO DISTINTAS FUENTES.		X
EVALUACION DE DESEMPEÑO		0	2
14	LA ENTIDAD CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS.		X
15	LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SE HACE CON BASE EN LOS PLANES ORGANIZACIONALES, DISPOSICIONES NORMATIVAS VIGENTES.		X

RENDICION DE CUENTAS		2	1
16	LA ENTIDAD CUENTA CON PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS INTERNOS QUE SE SIGUEN PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS.		X
17	LA ADMINISTRACIÓN EXIGE PERIÓDICAMENTE LA PRESENTACIÓN DE DECLARACIONES JURADAS A SU PERSONAL.	X	
18	CONOCE SUS RESPONSABILIDADES CON RESPECTO DE LAS RENDICIONES DE CUENTA.	X	
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS		1	1
19	EL PERSONAL CONOCE QUÉ PROCESOS INVOLUCRAN A SU UNIDAD ORGÁNICA Y QUÉ ROL LE CORRESPONDE EN LOS MISMOS.	X	
20	LOS PROCESOS , ACTIVIDADES Y TAREAS DE LA ENTIDAD SE ENCUENTRAN DEFINIDAS, ESTABLECIDAS Y DOCUMENTADAS AL IGUAL QUE SUS MODIFICACIONES.		X
REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS		1	1
21	SE REVISAN PERIÓDICAMENTE CON EL FIN DE QUE SE ESTÉN DESARROLLANDO DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN LA NORMATIVA VIGENTE.		X
22	SE IMPLEMENTAN LAS MEJORAS PROPUESTAS Y EN CASO DE DETECTARSE DEFICIENCIAS SE EFECTUAN LAS CORRECCIONES NECESARIAS.	X	
CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES		1	11
23	SE CUENTA CON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESCRITOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.		X
24	ES RESTRINGIDO EL ACCESO A LA SALA DE COMPUTO, PROCESAMIENTO DE DATOS, A LAS REDES INSTALADAS, ASÍ COMO AL RESPALDO DE LA INFORMACIÓN (BACKUP).		X
25	LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CUENTAN CON CONTROLES Y SISTEMAS QUE EVITAN EL ACCESO NO AUTORIZADO A LA INFORMACIÓN.		X
26	LA ENTIDAD CUENTA CON UN PLAN OPERATIVO INFORMÁTICO.		X

27	EL ÁREA DE INFORMÁTICA CUENTA CON UN PLAN DE CONTINGENCIAS.		X
28	SE HAN DEFINIDO LOS CONTROLES DE ACCESO GENERAL (SEGURIDAD FÍSICA Y LÓGICA DE LOS EQUIPOS CENTRALES).		X
29	SE HAN CREADO PERFILES DE USUARIO DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS, CREACIÓN DE USUARIOS CON ACCESOS PROPIOS(CONTRASEÑAS) Y RELACIÓN DE CADA USUARIO CON EL PERFIL CORRESPONDIENTE.		X
30	LOS PROGRAMAS INFORMÁTICOS (SOFTWARE) DE LA ENTIDAD CUENTAN CON LICENCIAS Y AUTORIZACIONES DE USO.		X
31	LA ENTIDAD CUENTA CON UN ADECUADO SERVICIO DE SOPORTE TÉCNICO PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC).		X
32	SE LLEVA EL CONTROL DE LOS NUEVOS PRODUCTOS INGRESADOS A DESARROLLO ASÍ COMO DE LAS MODIFICACIONES DE LOS EXISTENTES EN CARPETAS DOCUMENTADAS.	X	
33	LA ENTIDAD HA DEFINIDO POLÍTICAS SOBRE EL CAMBIO FRECUENTE DE CONTRASEÑAS, SOBRE SU USO Y CUANDO EL PERSONAL SE DESVINCLE DE LAS FUNCIONES.		X
34	LA ENTIDAD HA ESTABLECIDO CONTROLES PARA LA ADQUISICIÓN PAQUETES SOFTWARE.		X

INFORMACION Y COMUNICACIÓN			
ELEMENTOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN		1	1
1	LA INFORMACIÓN GERENCIAL ES SELECCIONADA, ANALIZADA, EVALUADA Y SINTETIZADA PARA LA TOMA DE DECISIONES.	X	
2	SE HAN DEFINIDO NIVELES PARA EL ACCESO DEL PERSONAL AL SISTEMA DE INFORMACIÓN.		X
INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD		1	1
3	LOS TITULARES Y FUNCIONARIOS IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE TODOS LOS PROCESOS Y HAN IMPLEMENTADO LOS CONTROLES NECESARIOS EN LAS ÁREAS RESPECTIVAS.	X	
4	SE CUENTA CON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE GARANTIZAN EL ADECUADO SUMINISTRO DE INFORMACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.		X
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN		1	1
5	LA INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA QUE MANEJA LA ENTIDAD ES ÚTIL, OPORTUNA Y CONFIABLE EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.	X	
6	SE HAN DISEÑADO, EVALUADO E IMPLEMENTADO MECANISMOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN.		X
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		2	0
7	LA ENTIDAD ESTÁ INTEGRADA A UN SOLO SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SE AJUSTA A LAS NECESIDADES DE SUS ACTIVIDADES.	X	
8	PERIÓDICAMENTE SE SOLICITA A LOS USUARIOS OPINIÓN SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN REGISTRÁNDOSE LOS RECLAMOS E INQUIETUDES PARA PRIORIZAR LAS MEJORAS	X	
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO		0	1
9	SE REVISAN PERIÓDICAMENTE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE SER NECESARIO SE REDISEÑAN PARA ASEGURAR SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO.		X
ARCHIVO INSTITUCIONAL		0	3
10	LA ENTIDAD CUENTA CON UNA UNIDAD ORGÁNICA QUE SE ENCARGA DE ADMINISTRAR LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN GENERADA POR LA ENTIDAD.		X
11	LA ADMINISTRACIÓN DE LOS DOCUMENTOS E INFORMACIÓN SE REALIZA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA PRESERVACIÓN Y SU CONSERVACIÓN (ARCHIVOS ELECTRÓNICOS, MAGNÉTICOS Y FÍSICOS).		X
12	LOS AMBIENTES UTILIZADOS POR EL ARCHIVO INSTITUCIONAL CUENTA CON UNA UBICACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO APROPIADO.		X

COMUNICACIÓN INTERNA		2	1
13	LA ENTIDAD HA ELABORADO Y DIFUNDIDO DOCUMENTOS QUE ORIENTEN LA COMUNICACIÓN INTERNA.	X	
14	LA ADMINISTRACIÓN MANTIENE ACTUALIZADO A LA DIRECCIÓN RESPECTO AL DESEMPEÑO, DESARROLLO ,RIESGOS, PRINCIPALES INICIATIVAS Y CUALQUIER OTROS EVENTOS RESULTANTES.		X
15	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DENUNCIA DE ACTOS INDEBIDOS POR PARTE DEL PERSONAL COMUNICACIÓN EXTERNA.	X	
COMUNICACIÓN EXTERNA		0	3
16	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA INFORMAR HACIA EL EXTERIOR SOBRE SU GESTIÓN INSTITUCIONAL.		X
17	EL PORTAL DE TRANSPARENCIA DE LA ENTIDAD SE ENCUENTRA ADECUADAMENTE ACTUALIZADO.		X
18	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA ASEGURAR LA ADECUADA ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS EXTERNOS DE INFORMACIÓN.		X
CANALES DE COMUNICACIÓN		2	0
19	SE HA IMPLEMENTADO ALGUNA POLÍTICA QUE ESTANDARICE UNA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, CONSIDERÁNDOSE DIVERSOS TIPOS DE COMUNICACIÓN: MEMORANDO, PANELES INFORMATIVOS, BOLETINES, REVISTAS.	X	
20	ESTOS CANALES DE COMUNICACIÓN PERMITEN QUE LA INFORMACIÓN FLUYA DE MANERA CLARA, ORDENADA Y OPORTUNA.	X	
TOTAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		9	11

SUPERVISIÓN			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO		1	1
1	EN EL DESARROLLO DE SUS LABORES, SE REALIZAN ACCIONES DE SUPERVISIÓN PARA CONOCER OPORTUNAMENTE SI ÉSTAS SE EFECTÚAN DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO, QUEDANDO EVIDENCIA DE ELLO.	X	
2	LAS UNIDADES ORGÁNICAS REALIZAN ACCIONES PARA CONOCER OPORTUNAMENTE SI LOS PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE SE DESARROLLAN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS (MONITOREO).		X
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS		2	1
3	LAS DEFICIENCIAS Y LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL MONITOREO SE REGISTRAN Y COMUNICAN CON PRONTITUD A LOS RESPONSABLES CON EL FIN DE QUE TOMEN LAS ACCIONES NECESARIAS PARA SU CORRECCIÓN.	X	
4	CUANDO SE DESCUBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA, SE DISPONEN MEDIDAS PARA DESARROLLARLAS.	X	
5	SE REALIZA EL SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS PROPUESTAS A LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS POR EL OCI.		X
COMPROMISO DE MEJORAMIENTO		0	3
6	LA ENTIDAD EFECTÚA PERIÓDICAMENTE AUTOEVALUACIONES QUE LE PERMITE PROPONER PLANES DE MEJORA QUE SON EJECUTADOS POSTERIORMENTE.		X
7	SE IMPLEMENTAN LAS RECOMENDACIONES PRODUCTO DE LAS AUTOEVALUACIONES REALIZADAS.		X
8	SE IMPLEMENTAN LAS RECOMENDACIONES QUE FORMULAN LOS ÓRGANOS DE CONTROL , LAS MISMAS QUE CONSTITUYEN COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SCI DE LAS ENTIDADES		X
TOTAL DE SUPERVISIÓN		3	5

Cuadro 1: Diagnóstico de la organización del área de logística

Aspectos	Características	Efecto	Calificación			
			Mal o	Regula r	Buen o	Excelent e
Asignación de personal en el área de logística	Se cuenta con una persona para la administración de la logística	Dificultad para realizar actividades pequeñas e importantes debido a la falta de tiempo		X		
Nivel de dependencia logística, dentro de la entidad	No se le toma una verdadera importancia, debido al desconocimiento de sus bondades	Pésimo manejo de inventarios, almacenes, compras, proveedores por no contar con los recursos que realmente se necesitan	x			
Definición de funciones y responsabilidades tareas	Las funciones no están definidas en forma clara y precisa y tampoco están asignadas exclusivamente a una persona	Desorganización de las actividades a realizar en la empresa y a su vez estas no se realizan teniendo un procedimiento formal, mayor carga laboral en una determinada persona		X		
Comunicación con las demás áreas de la empresa	Existe una buena relación entre el área de logística y las demás áreas de la empresa	Conocimiento rápido de los problemas comunes buscándoles una solución			X	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 2: Diagnostico de inventarios

Aspectos	Características	Efecto	Calificación			
			Mal o	Regula r	Buen o	Excelent e
Abastecimiento de materiales	Realizada sin tener en cuenta un programa de reposición de materiales, se desconoce si hay o no materiales en el tiempo requerido	Utilización de materiales alternativos, incurrir en compras de urgencia elevando de esta manera el costo del producto		x		
Transporte materiales	Servicio de transporte por terceros no se cuenta con unidad propia para el traslado de materiales a provincias	En cada viaje de transporte de materiales se tiene que incurrir en alquiler de movilidad	x			
Potencialidad de proveedores	Gran cantidad de proveedores en potencialidad	Se puede escoger entre varios proveedores para los mismos productos lo que hace mas difícil el desabastecimiento de materiales			x	
Orden de los materiales	No se aplica ninguna técnica de clasificación de inventarios que permita garantizar su total control	No poder controlar sus materiales y dificultad para acceder a la ubicación de estos provocando el deterioro de algunos	x			

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3: Diagnóstico de control de inventarios

Aspectos	Características	Efecto	Calificación			
			Mal o	Regula r	Buen o	Excelent e
Diseño de los formatos de control de inventarios	No cuenta con un formato el cual nos brinde información permanente de los materiales	Desconocimiento de la cantidad de materiales existentes y del uso diario de ellos	X			
Determinación de los niveles de inventarios	Ausencia de uso de herramientas técnicas para su calculo	No saber si se tienen costos elevados por niveles de inventario innecesario o riesgo de escases	x			
Orden de los materiales	Se produce desabastecimiento debido a demandas imprevistas	Ocasiona compras de urgencia o utilización de materiales sustitutos	x			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Diagnóstico de las actividades previas a la compra

Aspectos	Características	Efecto	Calificación			
			Malo	Regular	Bueno	Excelente
Prevención de necesidades	Las necesidades se establecen a solicitud del jefe de área usuaria	En ocasiones se presentan problemas de desabastecimiento originadas por falta de control de los materiales	x			
Formulación de necesidades	No existe ningún documento para la formulación de las necesidades, esta se da de manera informal	No saber si se tienen costos elevados por niveles de inventario innecesarios o riesgo de escasez	x			
Programación de las compras	Dos veces al mes se realizan las compras de materiales, sin embargo algunas veces en el proceso de realización de los servicios se requieren materiales adicionales	A veces es necesario realizar compras de urgencia lo que acarrea mayor costo		x		
Selección de proveedores	No se realiza selección de proveedores potenciales, se cuenta con una gran gama de proveedores	Deficiente manejo de la información relacionada con los proveedores		x		
Emisión de solicitudes de compra	Las cotizaciones se realizan mediante llamadas Y via e-mail	Incremento en el costo de realizar un pedido constituye un proceso rápido y sencillo			x	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5: Diagnóstico de la compra en sí y actividades posteriores a ella

Aspectos	Características	Efecto	Calificación			
			Mal o	Regula r	Buen o	Excelent e
Formulación del pedido	Los pedidos se realizan directamente en el local del proveedor	El procedimiento de compra es un poco lento		x		
Especificaciones de los materiales	El requerimiento de los productos se realizan especificando características de nombre comercial medidas y cantidad	Muchas veces la persona encargada de las compras desconoce las especificaciones del producto y a veces las áreas usuarias piden material por teléfono sin especificar características		x		
Plazos de aprovisionamiento	Se establecen tiempos de entrega con los grandes proveedores, pero muchas veces estos materiales no llegan inmediatamente por problemas de movilidad	Retrasos en la ejecución de servicios por que los materiales no llegan inmediatamente después de ser comprados debido a problemas en el transporte	x			
Control de cantidad y precio	Se realiza mediante la factura respecto a las cantidades y precios acordados.				x	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6: Diagnostico de recepción y registro de materiales

Aspectos	Características	Efecto	Calificación			
			Malo	Regular	Bueno	Excelente
Cuantitativo Recepción	Los materiales son verificados en cuanto a cantidad	Algunos materiales presentan deficiencias en cuanto a la calidad esperada		x		
Registro	No existe ningún documento o formato donde se registre la entrada	No permite priorizar la utilización de materiales más antiguos y ocasiona pérdidas de algunos materiales	x			
Orden de los materiales	Los materiales no están catalogados, la identificación se realiza por su nombre común	Confusión en la identificación por la existencia de artículos con más de un nombre en común.	x			

Fuente: Elaboración Propia