



**Universidad
Continental**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Contabilidad

**El control interno como herramienta de
gestión para mejorar los procesos logísticos
en la empresa central de gaseosas H &C
S.A.C**

Cinthy Lucila Serpa Vivas

Huancayo, 2017

Tesis para optar el Título Profesional de
Contador Público



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

DEDICATORIA

Con estima, a todas aquellas personas que han sido fundamentales en mi vida, con su apoyo espiritual, emocional, económico y críticas constructivas, que me han ayudado a culminar satisfactoriamente mis estudios de pregrado.

Cinthy Lucila Serpa Vivas.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
ÍNDICE.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	V
ASESOR.....	VI
RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
CAPÍTULO I.....	15
1.PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	15
1.1. EL PROBLEMA.....	15
1.1.1. PLANTEAMIENTO - FUNDAMENTACIÓN.....	15
1.1.2. FORMULACIÓN INTERROGATIVA DEL PROBLEMA.....	34
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
OBJETIVO GENERAL.....	34
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	35
<input type="checkbox"/> JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.....	35
<input type="checkbox"/> JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....	35
<input type="checkbox"/> JUSTIFICACIÓN SOCIAL.....	36
1.4. HIPÓTESIS FUNDAMENTACIÓN.....	36
HIPÓTESIS GENERAL.....	36
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	37
1.5. VARIABLES.....	37
1.5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	37
1.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	37
CAPÍTULO II.....	40
2.MARCO TEÓRICO.....	40
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	40
<input type="checkbox"/> ANTECEDENTES LOCALES.....	40
<input type="checkbox"/> ANTECEDENTES NACIONALES.....	41
<input type="checkbox"/> ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	43
2.2. MARCO TEÓRICO.....	50
2.2.1. CONTROL INTERNO.....	50
2.2.2. LOGÍSTICA.....	72
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	83
CAPÍTULO III.....	87
3.METODOLOGÍA.....	87

3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	87
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	88
3.3. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	88
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	91
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	92
3.7. TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE DATOS.....	96
CAPÍTULO IV	97
4.RESULTADOS Y DISCUSIÓN	97
4.1. DESCRIPCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO	97
4.2. TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	99
4.2.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL.....	99
4.2.2. ACTIVIDADES CORRECTIVAS	113
5.2.3. RESULTADOS DEL TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	120
4.3. PRUEBAS DE HIPÓTESIS	143
□ HIPÓTESIS GENERAL	143
□ HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	144
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	145
4.5. APORTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	149
CONCLUSIONES.....	151
RECOMENDACIONES	153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
REFERENCIAS DE PÁGINAS WEB.....	156
APÉNDICES	159

AGRADECIMIENTOS

A mis padres César y Lucy, a mis hermanos Cristhian e Ingrid, por su amor, comprensión, paciencia, enseñanzas, consejos y el apoyo incondicional en todo momento.

A Lucila, mi abuela materna, quien mediante sus oraciones me encomienda a Dios para que salvaguarde mi vida y guíe mis pasos por la senda correcta.

A Johan, mi pareja, por su amor, comprensión y apoyo para el logro de mis objetivos personales y profesionales.

A la Universidad Continental, facultad de Ciencias de la Empresa E.A.P. de Contabilidad y a sus distinguidos catedráticos, por impartir conocimientos, profesionalismo y amistad, los cuales fueron factores que contribuyeron en mi vivencia universitaria.

A los representantes de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. y a sus colaboradores, por la significativa información proporcionada que hizo posible realizar la presente tesis.

Cinthy Lucila Serpa Vivas.

ASESOR

MG.CPC. Rubén Calero Romero.

RESUMEN

La presente tesis se centra en la utilización del control interno como medio para optimizar los procesos logísticos de una empresa pyme del giro comercial; para el desarrollo de la presente investigación se emplea como unidad de análisis, el caso de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Para la respectiva evaluación, diagnóstico, interpretación e implementación del control interno de la empresa en estudio, se utiliza la metodología Control Interno-Marco Integrado, del *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission*.

Los procesos logísticos de la empresa Central de Gaseosas deben orientarse a cumplir tres objetivos: (i) los procesos logísticos deben ser desarrollados de forma efectiva y eficiente, (ii) cada área logística debe generar reportes internos útiles, oportunos y confiables, y (iii) las actividades y procesos deben ser desarrollados conforme a políticas internas y manuales de procedimientos.

La investigación se desarrolla en cinco fases: la **primera**, es el diagnóstico de la situación real al 2014 de la empresa Central de Gaseosas, para el cual se hace uso de los conceptos y criterios de los componentes, principios y puntos de enfoque del control interno; **segunda**, se identifican, describen y analizan las falencias más significativas en las que incurre la empresa y que afectan en la consecución de los objetivos; **tercera**, de acuerdo a las necesidades y deficiencias identificadas se formulan las acciones de control a implementar o mejorar; **cuarta**, se presenta la propuesta al representante de la empresa para que gestione y comunique sobre las acciones a implementar; **quinta**, se realiza una reevaluación en el periodo

2015 de los proceso logísticos, con la finalidad de conocer los resultados de la aplicación de la metodología.

Obteniendo como resultado que la implementación del COSO en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C, ha proporcionado cambios favorables en los procesos logísticos, que están permitiendo alcanzar niveles deseables de logro de objetivos, reflejados en el incremento de los niveles de venta, operaciones más eficientes y satisfacción de los clientes.

La autora.

INTRODUCCIÓN

Las empresas deben afrontar de manera oportuna las nuevas tendencias económicas y competitivas, razón por la cual se necesitan mecanismos que ayuden a optimizar procesos, gestionar los riesgos y tomar decisiones basadas en información fiable.

Todas las organizaciones poseen controles; sin embargo, muchas de ellas - la mayoría pymes - aplican el control interno de manera empírica como resultado de su experiencia en el giro del negocio. El resultado de dirigir una empresa sin un sistema de control interno efectivo, en su mayoría, son problemas de ineficacia operativa, estancamiento en su crecimiento, incompetencia en el mercado, pérdida de activos, colusión de trabajadores, sobrevaloración de activos, incumplimiento de objetivos, etc.

El desconocimiento sobre el tema, hace que los gerentes o directivos no mantengan interés por evaluar, implementar, supervisar y/o mejorar el sistema de control interno de la empresa. La carencia de conocimiento en el área de Control Interno, es causada principalmente porque se pone mayor importancia a temas como el pago de impuestos, las ventas, y las utilidades, dejando de lado el control como un tema secundario en los procesos administrativos.

Es así, que la presente tesis tiene por objetivo utilizar los conceptos y criterios del Control Interno y aplicarlos en el desarrollo de los procesos logísticos, llevados a cabo en una empresa pyme de rubro comercial, con el propósito de mejorarlos y potencializarlos, para lo cual se recurre a la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. como unidad de análisis.

De esta forma se plantea la hipótesis siguiente: “El modelo COSO influye de manera positiva en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.”

La presente investigación es sustancial porque va a permitir a la empresa en investigación realizar sus procesos logísticos con mayor grado de eficiencia, tomar decisiones con base en información estructurada, útil, fiable y oportuna; tener una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos planteados e incrementar su nivel de rentabilidad.

Este aporte también podrá ser utilizado como guía de control interno para otras organizaciones similares y generar en el ámbito de investigación nuevos conocimientos concernientes al modelo COSO aplicado en pymes.

La tesis se desarrolla con base a una estructura de cuatro capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del estudio, se realiza la descripción del escenario nacional, el mercado de bebidas no alcohólicas y aspectos generales de la empresa Central de Gaseosas H & C S.A.C. y sus falencias detectadas en la evaluación preliminar; se realiza la formulación del problema, la presentación de objetivos, la justificación académica, económica y social; y se finaliza estableciendo las respectivas hipótesis.

Capítulo II: Marco teórico, se muestran los antecedentes del problema que influyeron en la presente tesis; en las bases teóricas se desarrollan los temas de control interno y de logística; y se culmina definiendo términos básicos que ayudan al entendimiento de palabras técnicas empleadas en la presente investigación.

Capítulo III: Metodología, se menciona el método y diseño de investigación, población y muestra; y las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección, análisis y evaluación de la información.

Capítulo IV: Resultados y discusión, se realiza el diagnóstico de la empresa en estudio, se identifican las deficiencias y se presenta las recomendaciones de las actividades de control a implementar, que van a permitir mejorar los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y venta–distribución de la organización.

Se describen los resultados posteriores a la implementación del control interno en la empresa en estudio; seguidamente, se realiza la prueba de hipótesis y la discusión de resultados.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se arribaron tras el desarrollo de la presente investigación.

La autora.

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1. EVOLUCIÓN ECONÓMICA DEL PERÚ</i>	15
<i>FIGURA 2. NIVEL SOCIOECONÓMICO DEL PERÚ, 2016.</i>	16
<i>FIGURA 3. MERCADO DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS - PRINCIPALES PROVEEDORES.</i>	17
<i>FIGURA 4. MERCADO DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS – PARTICIPACIÓN POR CATEGORÍA.</i>	18
<i>FIGURA 5. MERCADO DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS – MARCAS PREFERIDAS DE GASEOSAS.</i>	19
<i>FIGURA 6. EMPRESA- UBICACIÓN GEOGRÁFICA.</i>	20
<i>FIGURA 7. EMPRESA - ORGANIGRAMA POR ÁREAS.</i>	21
<i>FIGURA 8. EMPRESA - INGRESOS ANUALES PERIODO 2001 AL 2014.</i>	22
<i>FIGURA 9. INTERRELACIÓN COSO</i>	59
<i>FIGURA 10. LOGÍSTICA.</i>	73
<i>FIGURA 11. FUNCIÓN DE GESTIÓN DE ALMACENES.</i>	76
<i>FIGURA 12. PROCESO DE GESTIÓN DE ALMACENES.</i>	77
<i>FIGURA 13. PROCESO DE VENTA.</i>	77
<i>FIGURA 14. RESULTADO INICIAL DEL CONTROL INTERNO</i>	100
<i>FIGURA 15. PROCESO DE APROVISIONAMIENTO ACTUAL.</i>	105
<i>FIGURA 16. PROCESO DE ALMACENAMIENTO ACTUAL.</i>	108
<i>FIGURA 17. PROCESO DE VENTAS ACTUAL.</i>	110
<i>FIGURA 18. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL</i>	111
<i>FIGURA 19. RESULTADO CONTROL INTERNO – POST APLICACIÓN COSO</i>	120
<i>FIGURA 20. COMPARACIÓN INGRESOS NETOS - PERIODOS 2014 - 2015.</i>	122
<i>FIGURA 21. AMBIENTE DE CONTROL - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO.</i>	123
<i>FIGURA 22. PRINCIPIOS AMBIENTE DE CONTROL - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO</i>	124
<i>FIGURA 23. EVALUACIÓN DE RIESGOS - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO.</i>	125
<i>FIGURA 24. PRINCIPIOS EVALUACIÓN DE RIESGOS -PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO</i>	126
<i>FIGURA 25. ACTIVIDADES DE CONTROL - PRE Y POST APLICACIÓN COSO.</i>	127
<i>FIGURA 26. PRINCIPIOS ACTIVIDADES DE CONTROL- PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO.</i>	127
<i>FIGURA 27. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO</i>	129
<i>FIGURA 28. PRINCIPIOS INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO</i>	129
<i>FIGURA 29. SUPERVISIÓN - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO.</i>	130
<i>FIGURA 30. PRINCIPIOS SUPERVISIÓN - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO</i>	131
<i>FIGURA 31. CALIDAD DE ÓRDENES DE COMPRA GENERADAS - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO</i>	132
<i>FIGURA 32. PROCESAMIENTO DE PEDIDOS PERFECTOS - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO.</i>	133
<i>FIGURA 33. RECEPCIÓN ADECUADA DE MERCADERÍA - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO</i>	136
<i>FIGURA 34. STOCK DISPONIBLE - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO</i>	137
<i>FIGURA 35. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO</i>	140
<i>FIGURA 36. NIVEL DE VENTAS - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO.</i>	141

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 APROVISIONAMIENTO – DEFICIENCIA EN GENERACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA 2014.....	25
TABLA 2 APROVISIONAMIENTO – FACTURAS DE COMPRA OBSERVADAS 2014.	26
TABLA 3 ALMACENAMIENTO - RECEPCIÓN FALLIDA DE MERCADERÍA 2014.	28
TABLA 4 ALMACENAMIENTO – QUIEBRE DE PRODUCTOS 2014.	29
TABLA 5 VENTA DISTRIBUCIÓN – NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 2014.	32
TABLA 6 VENTA DISTRIBUCIÓN – NIVEL DE VARIACIÓN DE VENTAS 2014.	33
TABLA 7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	38
TABLA 8 COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.....	60
TABLA 9 COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS	62
TABLA 10 COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL	64
TABLA 11 COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	65
TABLA 12 COMPONENTE DE SUPERVISIÓN	66
TABLA 13 ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS	80
TABLA 14 DECISIONES OPERATIVAS.....	80
TABLA 15 INDICADORES EN LA LOGÍSTICA SEGÚN ÁREAS	81
TABLA 16 CALIDAD LOGÍSTICA.....	82
TABLA 17 RESULTADO INICIAL DEL CONTROL INTERNO.....	100
TABLA 18 RESULTADO INICIAL - COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.....	101
TABLA 19 RESULTADO INICIAL - COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS	102
TABLA 20 RESULTADO INICIAL - COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL.....	103
TABLA 21 RESULTADO INICIAL - COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	103
TABLA 22 RESULTADO INICIAL - COMPONENTE SUPERVISIÓN	104
TABLA 23 CAUSAS DE LAS DEFICIENCIAS - ÁREA DE APROVISIONAMIENTO.....	107
TABLA 24 CAUSAS DE LAS DEFICIENCIAS - ÁREA DE ALMACENAMIENTO.....	109
TABLA 25 CAUSAS DE LAS DEFICIENCIAS - ÁREA DE VENTA DISTRIBUCIÓN	112
TABLA 26 INDICADORES DE GESTIÓN APROVISIONAMIENTO	117
TABLA 27 INDICADORES DE INFORMACIÓN APROVISIONAMIENTO.....	117
TABLA 28 INDICADORES DE CUMPLIMIENTO APROVISIONAMIENTO.....	118
TABLA 29 INDICADORES DE GESTIÓN ALMACÉN.....	118
TABLA 30 INDICADORES DE INFORMACIÓN ALMACÉN	118
TABLA 31 INDICADORES DE CUMPLIMIENTO ALMACÉN.....	119
TABLA 32 INDICADORES DE GESTIÓN VENTA-DISTRIBUCIÓN	119
TABLA 33 INDICADORES DE INFORMACIÓN VENTA-DISTRIBUCIÓN.....	119
TABLA 34 INDICADORES DE CUMPLIMIENTO VENTA-DISTRIBUCIÓN	120
TABLA 35 CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO - PRE Y POST APLICACIÓN COSO.....	121
TABLA 36 CONTROL INTERNO - PRE Y POST APLICACIÓN COSO.....	121

TABLA 37 INDICADORES DE APROVISIONAMIENTO SELECCIONADOS PARA EL ANÁLISIS.	132
TABLA 38 ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN DE APROVISIONAMIENTO - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO	134
TABLA 39 ACTIVIDADES DE CUMPLIMIENTO DE APROVISIONAMIENTO - PRE Y POSTAPLICACIÓN COSO	135
TABLA 40 INDICADORES DE ALMACENAMIENTO SELECCIONADOS PARA EL ANÁLISIS.....	136
TABLA 41 ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN ALMACENAMIENTO	138
TABLA 42 ACTIVIDADES DE CUMPLIMIENTO ALMACENAMIENTO.....	139
TABLA 43 ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN VENTA-DISTRIBUCIÓN.....	142
TABLA 44 ACTIVIDADES DE CUMPLIMIENTO VENTA-DISTRIBUCIÓN.....	142

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. EL PROBLEMA

1.1.1. PLANTEAMIENTO - FUNDAMENTACIÓN

SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL PERÚ

La economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno según el Informe Técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), creció 3,9% en el año 2016; tasa superior a la registrada en los años 2015 (3,3%) y el año 2014 (2,4%), registrando 18 años de crecimiento continuo.

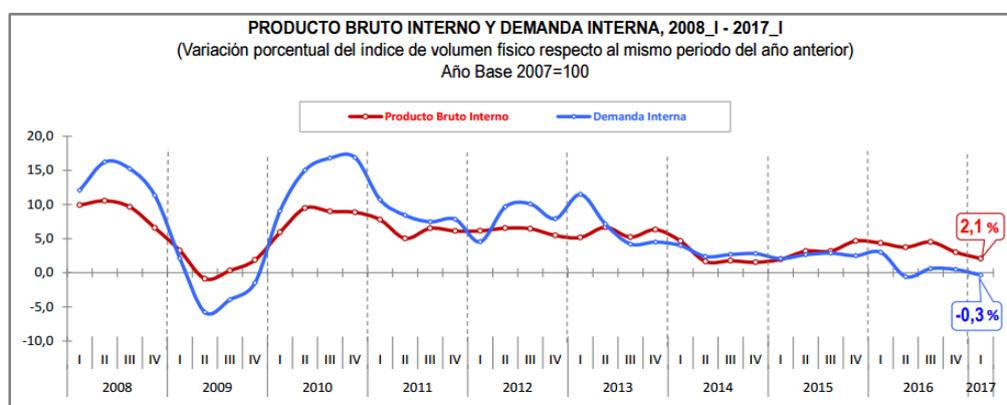


Figura 1. Evolución económica del Perú

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Informe Técnico N°02, 2017.

Dentro del PBI nacional se encuentra el Sector Comercio, el cual agrupa al subsector comercio y al subsector mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

El subsector comercio, contiene a las actividades de comercio al por mayor y menor de bebidas en almacenes especializados y no especializados, el cual en el 2016 presentó un crecimiento de 1,8%; tasa menor a la obtenida en el año 2015 (4,0%) y en el periodo 2014 (4,6%).

Con una población proyectada en 31 826 018 de habitantes para el 2017, nos convertimos en el octavo país más poblado de América. (Cepal. INEI y LatinFocus Consensus Forecast, 2015)

La distribución de los niveles socioeconómicos en el 2016 mostró una mejora sostenida en las condiciones de la población urbana y rural; debido a que el 50% se encontró dentro de la clase media y alta en comparación a 10 años atrás que representaba al 23%. (APEIM, 2016)

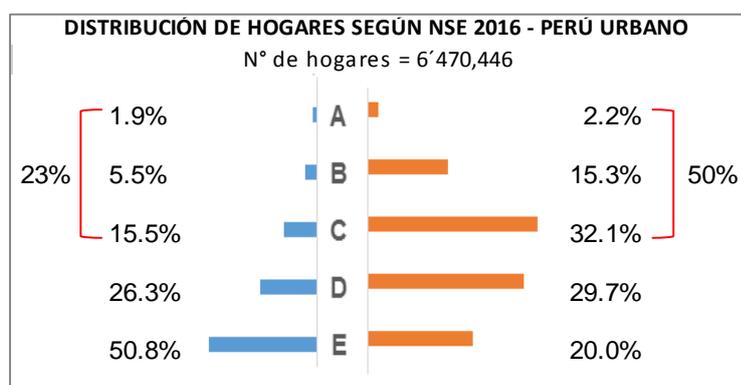


Figura 2. Nivel socioeconómico del Perú, 2016.

Fuente: APEIM, Niveles socioeconómicos Perú, 2016.

MERCADO DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

El mercado de bebidas no alcohólicas está compuesto por las categorías de: gaseosas, aguas, néctares, jugos ligeros, isotónicos y los energéticos.

En el mercado peruano se tiene a cuatro principales proveedores:

			
CORPORACIÓN LINDLEY S.A	AJEPER S.A.	PEPSICO INC SUCURSAL DEL PERÚ	CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS
RUC 20101024645	RUC 20331061655	RUC 20100177855	RUC 20100113610

Figura 3. Mercado de bebidas no alcohólicas - principales proveedores

Fuente: Adaptado de <https://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/bebidas-y-licores/>

Las condiciones que han permitido que el mercado de bebidas no alcohólicas mantenga un crecimiento constante son: el mayor dinamismo de ventas en las provincias, el incremento de productos ofrecidos por categoría, la cultura *fitness* (categorías de aguas, isotónicas y energéticas) y el factor climático por ser un producto típicamente estacional.

En el periodo 2016 la producción de bebidas no alcohólicas creció alrededor de 6%. Este desempeño se explica, en parte, por las condiciones climáticas propiciadas por la ocurrencia del Fenómeno de El Niño, situación que incrementó sustancialmente la demanda de bebidas no alcohólicas. (Corporacion Lindley S.A., 2016)

Un panorama similar sucedió en el periodo 2015, donde las ventas alcanzaron un crecimiento de 6.7% respecto al año anterior; según el informe *Market Trends 2015*, elaborado por la Corporación de Compañías de *Research* (CCR) (Paolo Benza, 2016), teniendo en cuenta que el 2015 fue uno de los años más calurosos, como lo informó la Organización Meteorológica Mundial (OMM). (RPP Noticias, 2016)

De las categorías mencionadas, las bebidas carbonatadas tienen una participación del 61% en el mercado peruano; mientras que las aguas embotelladas tienen un 21%, los jugos y refrescos 13% y las bebidas rehidratantes están representadas con un 3%, según los estudios realizados por APOYO Consultoría (2014).

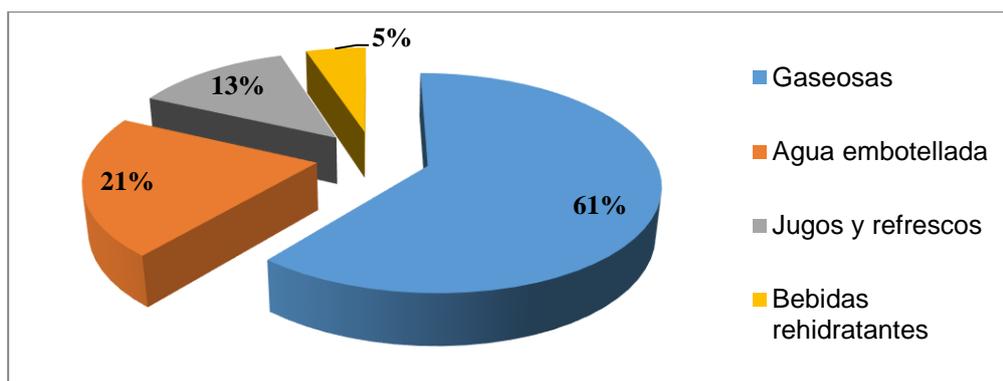


Figura 4. Mercado de bebidas no alcohólicas – participación por categoría.
Fuente: Adaptado de Estudio de la industria de consumo masivo. APOYO Consultoría, 2014.

En la categoría de bebidas carbonatadas, el consumo per cápita promedio nacional es de 65 litros anuales, cifra similar a la de Colombia; sin embargo, aún está por debajo del consumo promedio de países vecinos como Brasil (90 litros), Chile (121 litros) y México (163 litros). Así también, en el Perú el 2% de la canasta familiar se destina a la compra de este producto. (donbodega.pe, 2014)

Los estudios realizados por Corporación Lindley (2014), indican que tres de cada cuatro hogares consumen gaseosas al menos una vez al mes, y dos de cada tres consumen agua embotellada sin gas. Por otro lado, menos de la mitad de los hogares consume bebidas rehidratantes al menos una vez al mes y un poco más de la mitad hace lo propio con jugos envasados.

Las líneas de menor penetración como son los jugos envasados y bebidas rehidratantes presentan mejores perspectivas de crecimiento en el mediano

plazo, debido a las nuevas tendencias del consumidor y al espacio que aún tienen para crecer en nuevos segmentos.

En la categoría de gaseosas, se tiene un aproximado de 55 marcas en el mercado peruano; sin embargo, la preferencia de la población peruana en Lima y provincias es como se muestra en la siguiente figura.

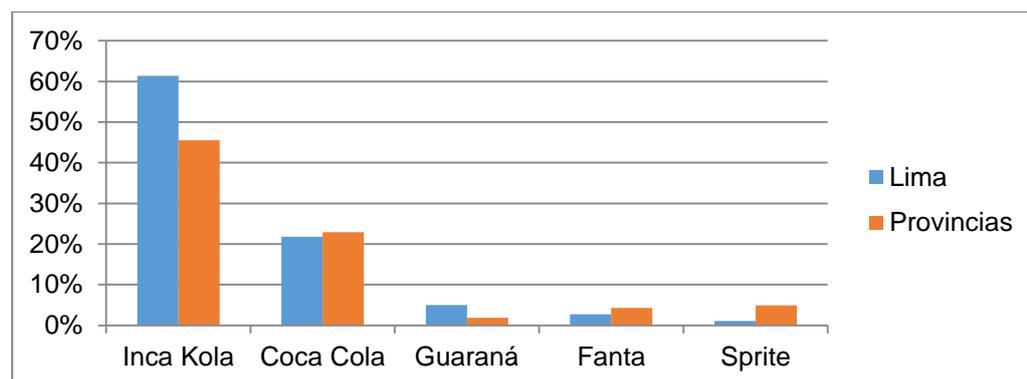


Figura 5. Mercado de bebidas no alcohólicas – marcas preferidas de gaseosas.

Fuente: Adaptado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/cuando-cambia-el-sabor/>

Como se puede observar en la figura 5, la población peruana en Lima y provincias prefieren consumir la marca Inca Kola, colocando en un segundo lugar a la marca Coca Cola.

EMPRESA CENTRAL DE GASEOSAS H&C S.A.C.

La empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. tiene por giro principal la comercialización al por mayor y menor de bebidas carbonadas, aguas de mesa y saborizadas, néctares de frutas, bebidas isotónicas y energizantes de distintas marcas y presentaciones,

Está registrada en SUNAT conforme al CIU: 51225 (venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco).

Se fundó en el año 2001, iniciando sus operaciones como persona natural con RUC 10200286109 hasta el año 2008, después cambió a la razón social Distribuidora Elvy Empresa individual de responsabilidad limitada, con RUC 20486941953; posteriormente en el año 2013, cambió a la actual razón social Central de Gaseosas H&C Sociedad Anónima Cerrada con RUC 20568873697.

A comienzos de su actividad económica, la empresa se sostuvo con dos trabajadores, en la actualidad cuenta con diez colaboradores permanentes, incluidos los dos socios, y tres trabajadores temporales en los meses de mayor venta. Además, ha adquirido activos como son: un camión ligero de la marca Porter Hyundai H100, una moto, dos triciclos y tres carretas; los cuales son utilizados para el traslado de los productos del almacén a tienda y viceversa, y en la distribución de pedidos a los clientes.

El local central está localizado en el Jirón Mantaro Nro. 587 (esquina con Jirón Piura), el cual cuenta con un área de 115 m²; asimismo, posee un almacén ubicado en Prolongación Huánuco Nro. 517, con un área disponible de 217 m², ambos situados en el distrito de Huancayo, provincia de Huancayo, departamento de Junín.



Figura 6. Empresa- ubicación geográfica.

Fuente: Recuperado de www.googlemaps.com.

Su ubicación es ideal para el tipo de productos que comercializa, al encontrarse a una cuadra del mercado Modelo de Huancayo, está rodeada de pequeñas y medianas empresas que expenden diversos productos, esto la convierte en un lugar muy accesible para los clientes.

La misión que posee la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. es:

“Ofrecer servicio de calidad a nuestros clientes, en la venta y distribución de bebidas, manteniendo un crecimiento rentable y sostenible.”

La visión que persigue la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. es:

“Ser la empresa mayorista líder en venta y distribución de bebidas en la región Junín para el año 2018”

Mediante la entrevista realizada al gerente general se elaboró la estructura actual de la organización que es presentada en el siguiente organigrama:

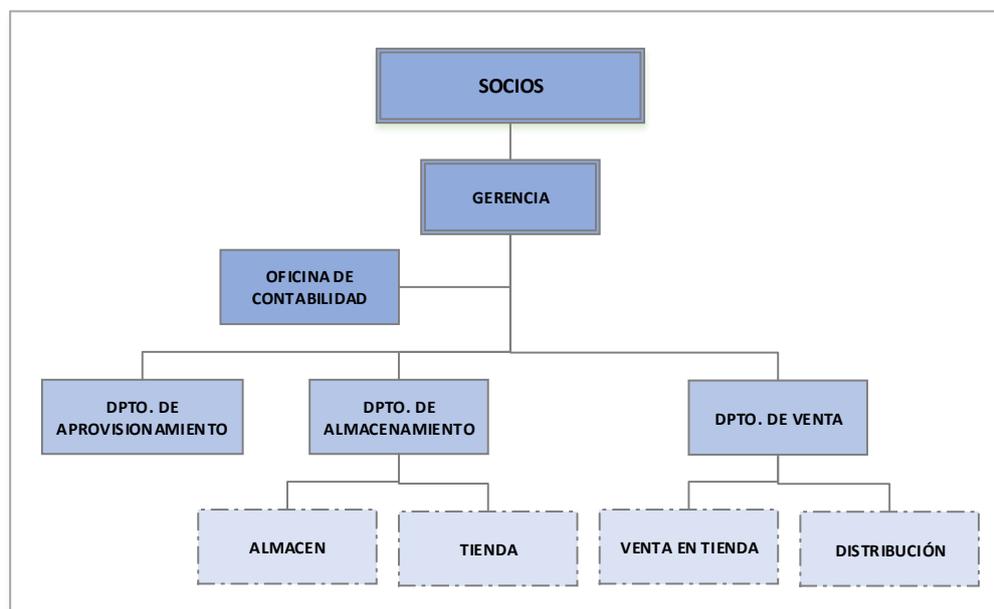


Figura 7. Empresa - organigrama por áreas.

Fuente: Elaborado a partir de la entrevista al Gerente general de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Como se observa en el organigrama, la empresa posee una organización vertical, la gerencia está a cargo de uno de los socios, las finanzas son llevadas mediante un estudio contable, el departamento de ventas está a cargo del segundo socio, mientras que los tres departamentos restantes están a cargo de familiares de los socios.

Desde que la organización comenzó con sus actividades, ha crecido constantemente, de forma que el operador logístico de Lindley, zona Huancayo; ha posicionado a la empresa Central de Gaseosas, dentro de las cinco empresas mayoristas con mayor participación en la ciudad de Huancayo, durante los tres últimos años.

Sin embargo, en los dos últimos años la empresa ha presentado un estancamiento en su crecimiento, como se observa en la figura siguiente:

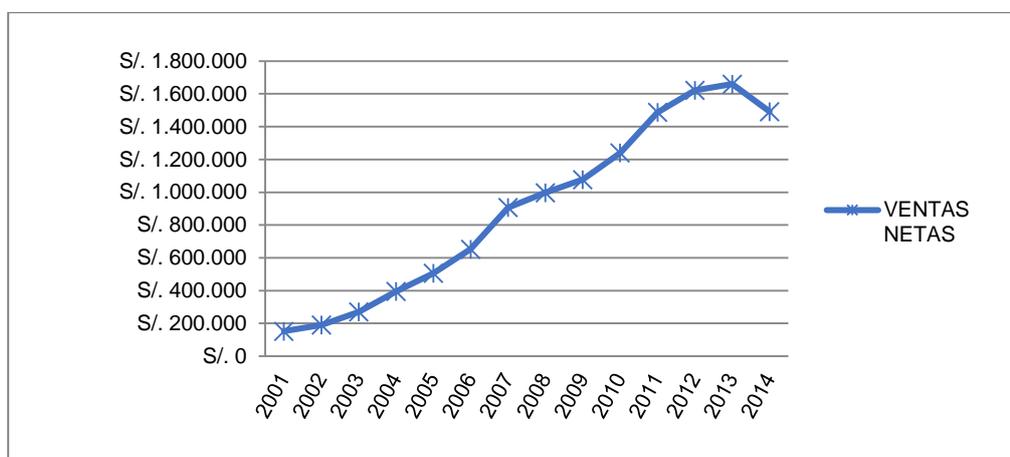


Figura 8. Empresa - ingresos anuales periodo 2001 al 2014.

Fuente: Adaptado de Central de Gaseosas H&C S.A.C. Declaraciones SUNAT – Formulario 704.

En el periodo 2013, la empresa mantuvo su nivel de ventas similar al año anterior; no obstante, fue inferior al crecimiento esperado, para el periodo 2014 los resultados muestran que decrecieron sus ingresos en un 10.1% con respecto al año precedente.

En la actualidad, la organización está pasando por la etapa de supervivencia, definida así por Churchill, N. y Lewis, V. (1983), al tratarse de una organización que se caracteriza porque funciona con relativa simplicidad, los socios realizan todas las tareas importantes y supervisan directamente a sus subordinados, se tiene pocos colaboradores permanentes, ninguno de estos toma decisiones importantes ni cumplen las órdenes directas por parte de los propietarios; los sistemas de gestión y planificación son mínimos, ya que se están implementando sistemas de contabilidad, inventario y ventas; también, normas de trabajo y se pretende tener una comunicación cada vez más formal e impersonal a medida que se construye una jerarquía de títulos y posiciones.

La gestión administrativa, logística y de control, que los socios vienen aplicando en la empresa Central de Gaseosas, está basada en los conocimientos adquiridos en los 14 años de trayectoria que tiene la empresa, situación que ha permitido que se mantenga en el mercado y en un continuo crecimiento; sin embargo, el estancamiento y decrecimiento que experimenta la organización en los dos últimos periodos, manifiestan señales de que la gestión apoyada en procesos básicos de planificación, organización, dirección y control que se vienen empleando, resultan insuficientes para continuar creciendo y mantiene a la empresa en un nivel poco competitivo.

El crecimiento alcanzado por la empresa, ha generado mayores responsabilidades para los socios, empleados, proveedores, Estado y clientes, que los procesos y actividades actuales no logran cumplir en su totalidad, originando una insatisfacción, reflejada en un estancamiento y pérdida económica.

En la evaluación preliminar se ha observado y recibido información con respecto a los procesos logísticos comprendidos en aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución con respecto a las deficiencias que se presentan en su desarrollo diario, en los cuales existe saturación de trabajo, omisiones y errores, que a continuación se describen:

➤ **PROCESO DE APROVISIONAMIENTO**

El proceso de aprovisionamiento inicia cuando el gerente observa que hay poca cantidad de mercadería en almacén; empieza calculando la cantidad aproximada de productos existentes; seguidamente, realiza la solicitud de productos por teléfono o presencialmente al personal de preventa de cada proveedor, los cuales visitan el establecimiento una o dos veces a la semana; este, activa la orden de pedido; luego, el gerente deposita el importe total de la compra (antes o después de la entrega de mercadería dependiendo del proveedor); para finalizar, el proveedor activa la orden y termina con la entrega de la mercadería.

En el proceso de aprovisionamiento uno de los problemas más significativos es la orden de compra fallida; son etiquetadas así las solicitudes de productos donde el personal encargado de aprovisionamiento no ha tenido en cuenta la necesidad real, proyectada y planificada del mes; solicitando una cantidad de productos inferior o en exceso de lo necesario, ocasionando el quiebre o sobrestock que alteran las operaciones normales del proceso logístico e incrementan el riesgo de desmedro, situación que perjudica económicamente a la empresa.

La tabla 1 muestra el número y porcentaje de veces que la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. incurrió en la generación de órdenes de compra fallidas en el periodo 2014.

Tabla 1
Aprovisionamiento, deficiencia en generación de órdenes de compra 2014.

PERIODO	MES	N° DE O.C. GENERADAS	N° DE O.C. FALLIDAS	% O.C. FALLIDAS
2014	Ene	38	6	16%
	Feb	29	4	14%
	Mar	33	5	15%
	Abr	32	5	16%
	May	39	7	18%
	Jun	34	3	9%
	Jul	36	4	11%
	Ago	39	6	15%
	Sep	37	2	5%
	Oct	38	2	5%
	Nov	35	4	11%
	Dic	38	7	18%

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo de preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En esta tabla, se observa que las órdenes de compra requeridas por mes, oscilan entre 29 y 39 veces, de los cuales en los meses de mayo y diciembre se han presentado mayor número de veces donde se generaron órdenes de compra fallidas, obteniendo un 18% de error sobre el total de solicitudes del mes.

Otro problema significativo en el proceso de aprovisionamiento está en la facturación de mercadería no solicitada, esto se debe a que el personal de ventas de los proveedores, en el afán de llegar a alcanzar sus metas de ventas, adiciona ítems en las solicitudes de pedidos, o por el mal ingreso de

la solicitud en su sistema, esto ocasiona que no siempre se facture el pedido exactamente en las cantidades y formatos requeridos por la empresa.

La tabla 2 muestra el número y porcentaje de veces que la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. se ha percatado que la factura emitida por el proveedor no coincidió con la solicitud de productos dictada al personal de preventa, a esta situación se le denomina facturas de compras observadas.

Tabla 2
Aprovisionamiento de facturas de compra observadas 2014.

PERIODO	MES	N° DE O.C. GENERADAS	N° DE FACTURAS OBSERVADAS	% FACT. OBSERVADAS
2014	Ene	38	3	8%
	Feb	29	4	14%
	Mar	33	4	12%
	Abr	32	3	9%
	May	39	2	5%
	Jun	34	4	12%
	Jul	36	3	8%
	Ago	39	3	8%
	Sep	37	4	11%
	Oct	38	3	8%
	Nov	35	4	11%
	Dic	38	5	13%

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo de preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En esta tabla, se observa que en el mes de febrero se generaron un total de 29 órdenes de compra, de los cuales en 4 de ellas se tuvo una variación de cantidades y/o formatos que no coincidieron con lo requeridos por la empresa, el cual corresponde a un 14% de error sobre el total de las órdenes de compra.

➤ **PROCESO DE ALMACENAMIENTO**

El proceso de almacenamiento inicia con la comunicación por parte del proveedor, del día y hora de la entrega, de parte o total de la mercadería; el encargado de almacén recepciona el comprobante de pago y con ella va cotejando los productos ingresados al almacén principal de la empresa y finaliza cuando el encargado de almacén informa la conformidad al gerente.

El principal problema en el proceso de almacenamiento es la recepción de mercadería que no cumple con la calidad (sin defectos, buena fecha), la cantidad y los formatos requeridos por la empresa. Esta situación se da por dos motivos principales; en primer lugar, es causado intencionalmente por parte del personal distribuidor del proveedor, quienes retiran unidades de los cascos de forma que pareciera que están completos, contabilizan dos veces el mismo paquete y camuflan productos defectuosos que otros clientes le hayan devuelto, todo esto con el propósito de quedarse con productos para que puedan venderlo por cuenta propia. En segundo lugar, está relacionado al personal encargado de almacén, quien no verifica exhaustivamente los productos que el proveedor está descargando en el almacén principal de la empresa.

La tabla 3 muestra el número y porcentaje de veces que la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. ha descubierto productos faltantes, con fechas próximas a vencer y productos con defectos; que en su conjunto son denominados recepciones fallidas.

Tabla 3
Almacenamiento y recepción fallida de mercadería 2014.

PERIODO	MES	N° DE O.C. GENERADAS	N° RECEPCIONES FALLIDAS	% RECEPCIONES FALLIDAS
2014	Ene	38	4	11%
	Feb	29	3	10%
	Mar	33	3	9%
	Abr	32	4	13%
	May	39	3	8%
	Jun	34	3	9%
	Jul	36	5	11%
	Ago	39	5	13%
	Sep	37	4	11%
	Oct	38	4	11%
	Nov	35	4	11%
	Dic	38	5	13%

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo de preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En esta tabla, se observa que todos los meses sin excepción hubo recepciones fallidas que varían de 3 a 5 veces por mes, siendo los meses de abril, agosto y diciembre donde hay mayor incidencia en recepciones fallidas, teniendo un porcentaje de error de 13% sobre el total de las compras realizadas en el mes. Estos al ser detectados a tiempo (en el transcurso del mismo día) pueden ser cambiados; sin embargo, en la mayoría de ocasiones se detecta pasado tres días aproximadamente.

Otro problema significativo en el proceso de almacenamiento es el quiebre de stock, se denomina así cuando el área de almacén no cuenta con stock de cierto producto para proveer al área de venta cuando este indica que tiene un déficit, teniendo que informar al cliente que no se cuenta con

tal producto, situación que puede resultar en la pérdida de la venta total, disminución de fidelidad del cliente o peor aún la pérdida del cliente.

La tabla 4 muestra el número de veces que la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. ha incidido en la rotura de stock por categoría de producto.

Tabla 4
Almacenamiento – quiebre de productos 2014.

AÑO	MES	Aguas de mesa	Agua mineral	Cervezas	Gaseosas	Jugos	Maltas	Rehidrat.	Varios	TOTAL N° VECES DE QUIEBRE POR PRODUCTO
2014	Ene	13	11	19	49	4	2	3	1	102
	Feb	5	7	18	41	1	5	5	0	82
	Mar	22	17	23	56	7	0	4	0	129
	Abr	23	26	27	41	8	0	0	1	126
	May	33	25	31	44	9	9	18	0	169
	Jun	7	14	10	45	9	2	3	0	90
	Jul	16	17	27	52	0	3	20	0	135
	Ago	16	13	26	55	7	6	7	1	131
	Sep	10	9	11	37	2	1	4	2	76
	Oct	8	13	16	31	3	5	8	0	84
	Nov	14	18	13	43	5	7	2	0	102
	Dic	20	16	31	54	6	12	22	2	163

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo de preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la presente tabla, se observa que en los meses de mayo, diciembre y julio se presentan mayor número de veces en que la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. no obtuvo el stock suficiente para abastecer al área de comercio y poder concretar las ventas.

➤ PROCESO DE VENTA-DISTRIBUCIÓN

En venta y distribución los clientes principales son las pollerías y bodegas; también, se tiene a los restaurantes de comida oriental, pizzerías, marisquerías, hoteles, gimnasios, empresas de servicios de catering, instituciones públicas, minimarkets y personas naturales, los cuales hacen un promedio mensual de 150 clientes.

La **venta en tienda** inicia cuando el cliente realiza su pedido presencialmente, el cual puede ser atendido por el encargado de caja o el de almacén, dependiendo de la disponibilidad de personal libre; si el pedido es atendido por el encargado de almacén, este va sacando cada producto que le indique el cliente; una vez culminado, le dicta los productos al encargado de caja para que este elabore, emita el comprobante de pago y cobre el importe de la venta; si el pedido es atendido por el encargado de caja, este procede a elaborar, emitir el comprobante de pago y cobrar el monto de la venta, el cliente entrega momentáneamente su comprobante de pago al encargado de alistar el pedido, este saca todos los productos y se los entrega al cliente conjuntamente con su comprobante de pago.

En el subproceso de venta se tiene el constante riesgo de:

- Que el encargado de alistar el pedido entregue más productos que los facturados.
- Que el encargado de alistar el pedido se equivoque al momento de contabilizar los productos; por lo tanto, el encargado de caja realice una mala facturación y cobranza.
- Que el cliente se lleve productos sin pagar.

- Que el encargado de alistar el pedido venda y cobre, y no reporte al encargado de caja.

La **distribución** es solo para clientes que compran gran cantidad de productos, y su establecimiento está ubicado dentro de la zona centro de Huancayo, a ellos se les lleva la mercadería hasta su local; inicia cuando el cliente realiza su pedido presencialmente en la tienda o por teléfono, el cual es recepcionado por el encargado de caja; en primer lugar, se fija la hora aproximada de entrega; en segundo lugar, se elabora el comprobante de pago y se transfiere al encargado de alistar el pedido; por último, se alista la mercadería y junto con el comprobante de pago se le lleva hasta el establecimiento del cliente, quien recepciona la mercadería y se le entrega el comprobante de pago, solo si paga en ese momento; de lo contrario, se regresa por la noche a cobrar y entregar el comprobante de pago.

En el subproceso de distribución se tiene el constante riesgo que el encargado retire más productos de los descritos en la lista de pedido y los venda por cuenta propia.

Uno de los principales problemas en el proceso de venta-distribución es la insatisfacción del cliente, reflejado en los reclamos consecutivos de equivocación y tardanza en sus pedidos, que ocasionan en el peor de los casos la pérdida de los clientes, perjudicando directamente los ingresos de la empresa.

La tabla 5 muestra los niveles y porcentajes de satisfacción de los clientes por la calidad de los productos y servicios que brinda la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C., los criterios empleados son: la atención del personal, tiempo de entrega de los productos, eficacia en las entregas

(cantidad y formatos solicitados) y si fueron atendidas las quejas y/o sugerencias brindadas.

Tabla 5

Venta-distribución – Nivel de satisfacción del cliente 2014.

AÑO	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje obtenido	% Satisfacción 2014
		5 pto	4 pto	3 pto	2 pto	1 pto	540 máx.	
2014	Atención cortés por parte del personal.	69	22	8	6	3	472	87%
	Tiempo de entrega de productos.	15	31	19	28	15	327	61%
	Entrega adecuada de productos.	62	27	9	9	1	464	86%
	Atención de quejas y sugerencias.	73	22	6	5	2	483	89%

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta a los clientes preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En dicha tabla, se observa que los mayores niveles de insatisfacción se encuentran relacionados al tiempo de entrega de los productos y a la atención por parte del personal de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

El porcentaje de crecimiento del nivel de ventas netas del año 2014 con respecto al periodo anterior fue de -10.1%, siendo el mes de febrero el único que presentó un crecimiento significativo, según se muestra en la tabla 6.

Tabla 6
Venta-distribución – Nivel de variación de ventas 2014.

MES	PERIODO 2013	PERIODO 2014	% DE CRECIMIENTO EN VENTAS
Ene	S/.126,152	S/.126,310	0.1%
Feb	S/.130,423	S/.173,695	33.2%
Mar	S/.133,074	S/.119,065	-10.5%
Abr	S/.137,303	S/.109,650	-20.1%
May	S/.136,854	S/.121,767	-11.0%
Jun	S/.133,465	S/.113,871	-14.7%
Jul	S/.141,456	S/.116,482	-17.7%
Ago	S/.149,926	S/.110,120	-26.6%
Sep	S/.140,845	S/.114,237	-18.9%
Oct	S/.137,871	S/.121,292	-12.0%
Nov	S/.143,976	S/.116,492	-19.1%
Dic	S/.148,423	S/.149,274	0.6%
ANUAL	S/.1,659,768	S/.1,492,255	-10.1%

Fuente: Adaptado de Central de Gaseosas H&C S.A.C., Declaración SUNAT, formulario 621.

Así también, cabe señalar que en los periodos 2013 y 2014, la empresa ha experimentado el hurto de mercadería por parte de dos de los colaboradores, valorizada en aproximadamente mil nuevos soles cada uno. Así también, se ha detectado en algunas oportunidades a clientes y transeúntes hurtando productos de la entrada de la tienda.

Asumiendo este escenario, la gerencia se encuentra en la necesidad de mejorar su metodología de administración, orientar sus procesos y actividades a ser desarrollados de manera eficaz y eficiente, obtener información fiable, vigilar sus operaciones y disminuir los riesgos que contravengan a la consecución de los objetivos trazados.

En consecuencia, la presente investigación plantea el uso del control interno como una herramienta de gestión orientada a mejorar los procesos logísticos, conformado por los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

1.1.2. FORMULACIÓN INTERROGATIVA DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influye el modelo COSO en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Cuáles son las características del COSO que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.?
- b) ¿Cuáles son los componentes de control que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo influye el modelo COSO en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar las características del COSO que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.
- b) Fijar los componentes de control que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

1.3. JUSTIFICACIÓN

➤ JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

La presente tesis se desarrolla con el principal objetivo de la obtención del título profesional de Contador Público.

La sustentación de la misma, será un estímulo a la sociedad universitaria para el desarrollo de investigación y también servirá de apoyo documental para investigaciones posteriores.

El contenido del estudio será de aporte a la comunidad universitaria, en bases teóricas y prácticas para el mayor entendimiento de la importancia de la aplicación de los nuevos enfoques del control interno en las empresas públicas y privadas.

Finalmente, el desarrollo de la presente investigación podrá ser utilizado por profesionales que pretendan aplicar la metodología COSO a empresas similares que aún no cuentan con un adecuado sistema de control interno.

➤ JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

El mercado de bebidas no alcohólicas continúa creciendo cada año, gracias al progreso de la economía nacional, los mayores puntos de venta (en especial en provincias), la innovación de formatos y nuevos sabores. Situación que ha contribuido al crecimiento de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C., pero que a pesar de este favorable escenario, esta no ha obtenido los resultados esperados, a causa de no gestionar de forma efectiva y eficiente sus operaciones logísticas, siendo su principal perjuicio la obtención de mayores beneficios económicos.

Por consiguiente, el desarrollo de la presente investigación pretende ayudar a la organización a mejorar la gestión de sus procesos logísticos a través de un

enfoque sistémico y disciplinado del control interno, que le permitirá efectuar sus procesos logísticos de manera ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva. Lo cual repercutirá en el nivel de rentabilidad y competitividad de la empresa.

➤ **JUSTIFICACIÓN SOCIAL.**

El uso del control interno mediante la aplicación de una metodología reconocida internacionalmente como lo es COSO, proporcionará mayor confianza de los informes emitidos por la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. a los *stakeholder* para la toma de decisiones, dejando de lado la información basada en manejos empíricos.

También, de forma indirecta fortalece al ciclo de comercialización de los productos (bebidas no alcohólicas), de modo que dentro del ciclo todos los involucrados puedan estar satisfechos con el resultado obtenido, la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. se verá favorecida con mayor retribución económica; los colaboradores de la empresa se verán beneficiados con una justa remuneración y un adecuado ambiente de trabajo, de igual forma los clientes se sentirán complacidos por un buen servicio de calidad y precio justo.

1.4. HIPÓTESIS FUNDAMENTACIÓN

Las hipótesis planteadas en la presente investigación son las siguientes:

HIPÓTESIS GENERAL

El modelo COSO influye de manera positiva en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) Las características del COSO que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. son la eficiencia, eficacia y economía.
- b) Los componentes de control que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

1.5. VARIABLES

1.5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Para la presente tesis intitulada “El control interno como herramienta de gestión para mejorar los procesos logísticos en la empresa central de gaseosas H&C S.A.C.”

Se obtienen las siguientes variables:

- Variable independiente = COSO
- Variable dependiente = Procesos logísticos

Donde se entiende que los procesos logísticos están en función al desarrollo del COSO.

1.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La operacionalización es el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes, y se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable.

Tabla 7
Operacionalización de las variables

HG	VARIABLES	DIMENSIONES	FUNCIÓN	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	
El modelo COSO influye de manera positiva en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.	V.I. = COSO	Herramienta de gestión		Ambiente de control	porcentaje	
				Evaluación de riesgos	porcentaje	
				Actividades de control	porcentaje	
				Comunicación	porcentaje	
	Aprovisionamiento				Supervisión	porcentaje
					Calidad de órdenes de compra generadas	n° veces, cantidad
					Procesamiento de pedidos perfectos	n° veces, cantidad
					Presentación de informes de compras	n° veces
					Verificación de comprobantes de compra con normativa contable/tributaria.	n° veces, cantidad
					Manual de funciones área de aprovisionamiento	n° veces, cantidad
					Recepción adecuada de mercadería	n° veces, cantidad
					Stock disponible	n° veces, cantidad
					Presentación de reporte de stock.	n° veces
					Control de inventarios	n° veces
	V.D. Procesos logísticos = P.L.	Almacén		P.L. = (f) COSO	Manual de funciones área de almacén	n° veces, cantidad
					Satisfacción del cliente	niveles, porcentaje
					Variación de ventas	porcentaje
					Presentación de informe de ventas, consolidados de quejas y sugerencias del cliente.	n° veces
	Venta Distribución				Ingreso de datos del cliente a la base de datos	n° veces
					Manual de funciones área de almacén	n° veces, cantidad
COSO, "Control interno - Marco integrado", es un modelo de control que provee de mecanismos "componentes de control interno" que deben estar presentes y operativos dentro de las actividades y procesos de la empresa, para otorgar una seguridad razonable de que los objetivos propuestos por la empresa sean cumplidos.						
Los procesos logísticos son el conjunto de actividades orientadas a cumplir un fin, para lo cual se debe ejecutar estos procesos de forma óptima y eficiente para poder abaratar los costos de la empresa e incrementar sus utilidades, y finalmente proporcionar al consumidor final un producto y/o servicio de calidad.						
Definición conceptual						
Definición operacional	El modelo de control interno COSO influye directamente en los procesos logísticos de la empresa.					

En la tabla 7, se observa que la variable independiente es igual a COSO y la variable dependiente es igual a los procesos logísticos; por lo tanto, se entiende que los procesos logísticos de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución están en función a la implementación del modelo de control interno COSO.

El COSO va a orientar las actividades y procesos logísticos para que éstos se desarrollen de manera más óptima; para lo cual, el modelo va a orientar mediante políticas y normas internas, la conducta de los colaboradores y el desempeño deseado, reduciendo los riesgos de hurto de mercadería o efectivo, fraude de información e implementando actividades de control que van a permitir monitorear y supervisar el cumplimiento de disposiciones, metas y objetivos.

Para este fin, los indicadores que se van a utilizar para la variable COSO son: los indicadores de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación y supervisión, los cuales van a ser medidos por el porcentaje de desarrollo, aplicación y resultado dentro de los procesos logísticos de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Los indicadores que se van a utilizar para la variable de procesos logísticos están divididos en los tres procesos logísticos que desarrolla la empresa, los cuales van a ser medidos por indicadores operativos, de comunicación y de cumplimiento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

➤ ANTECEDENTES LOCALES

La tesis de Millán, J. y Huamán, V. M. (2013). *El control interno como herramienta eficaz para mejorar los procesos logísticos en Automóviles S.A.*, tesis de pregrado, Universidad Continental, Huancayo, Perú.

El objetivo de la citada investigación fue fortalecer la gestión empresarial de Automóviles S.A. con el fin de obtener resultados confiables, eficientes y eficaces tanto en los estados financieros, gestión gerencial y aspectos administrativos, corporativos y otros.

El principal problema descrito es la existencia de dificultades en gestionar objetivamente todas las actividades logísticas, generando desfases en los procesos y consiguientemente su incidencia en la obtención de mayores beneficios económicos.

Para el cumplimiento de su objetivo hizo uso del informe COSO como herramienta de control interno para evaluar operaciones y procesos específicos.

Dicha tesis concluye por sugerir la implementación de control interno en base al informe COSO, desarrollando sus cinco componentes en los procesos logísticos de la empresa Automóviles S.A.

Implementar acciones de control en sus respectivas actividades: control previo, concurrente y posterior de manera mensual; asimismo, se recomienda contar con programas de capacitación, motivación y participación del personal.

Se propuso al gerente o jefe de área, evalúe el cumplimiento periódico de los reglamentos y manuales de funciones de la empresa y la casa matriz, para establecer la correcta ejecución de operaciones.

El aporte que da la tesis, se refiere a los procedimientos de control interno aplicados en la evaluación de la gestión empresarial, así como los indicadores utilizados para identificar los puntos deficientes. También reconoce la importancia de la dirección al mando de la implementación del control interno para dirigir, monitorear y otorgar el presupuesto necesario para poder cumplir con los requerimientos. Lo que permite la integración de todas las líneas de mando y el compromiso con sus tareas asignadas.

➤ ANTECEDENTES NACIONALES

La tesis de Vargas, P. D.; Ramírez M. R. (2014). *El Sistema de control interno y la gestión comercial en la ferretería Comercial Estrella E.I.R.L.*, tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Tiene como objetivo demostrar que, con la implementación del sistema de control interno en el área de ventas, mejora significativamente la gestión comercial de la ferretería Comercial Estrella S.R.L. de la ciudad de Trujillo, en el año 2014. Para tal efecto se empleó un diseño preexperimental, de naturaleza descriptiva simple. Se utilizó el método transaccional o transversal, pues se ha tenido que analizar cuál es el nivel o estado de las variables de estudio, su incidencia e interrelación en un momento dado, para luego sustentar en forma sintética las conclusiones y recomendaciones de la investigación. La muestra está constituida por los trabajadores del área de ventas de los meses de abril - mayo del 2014. Para obtener los datos de los dominios de las variables, se aplicó la técnica de la entrevista y encuesta. Los resultados demuestran que el deficiente control interno afecta directamente a la gestión comercial, ya que un buen sistema de control interno basado en el informe COSO implementado, contribuirá al logro de los objetivos. Finalmente, se hace una propuesta para la implementación del sistema de control interno basado en el informe COSO.

El aporte de la citada tesis, se refiere a los procedimientos utilizados para evaluar el control interno; así como los procesos, manuales y documentos que se implementaron. Según los resultados obtenidos se observa que contribuye al incremento razonable del logro de los objetivos como la eficiencia y la eficacia de las operaciones, al cumplimiento de leyes y reglamentos y sobre todo a que los procesos sean más eficientes y óptimos mejorando significativamente la gestión comercial de la unidad económica.

➤ ANTECEDENTES INTERNACIONALES

La tesis de Guiñansaca, O. L. y Malla, A. F. (2014). *Elaboración e implementación de procedimientos de control interno aplicados a la empresa Camaronera Manglar S.A.*, tesis de pregrado, Universidad de Cuenca, Ecuador.

Su objetivo se dirigió a desarrollar e implementar un control interno en la empresa Camaronera Manglar del Cantón Machala, Provincia de El Oro. Para lo cual se utilizó la metodología COSO I y se emplearon los cuestionarios como métodos de evaluación de control interno, con la finalidad de tener un conocimiento del estado actual de la empresa, cuáles eran sus necesidades y el desarrollo general de las actividades de los departamentos, como guía de todo el procedimiento.

La investigación concluye señalando que el nivel de confianza de la empresa Camaronera Manglar fue de 42.97% (bajo), y para mejorar estos niveles se plantearon acciones correctivas, que consisten en instruir a todo el personal de la empresa sobre los objetivos a cumplir, que todos conozcan hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos y cómo alcanzarlos, estimular a los empleados y trabajadores, mejorar sus condiciones de trabajo o económicas; finalmente, evaluar y supervisar continuamente el desempeño del personal para corregir posibles desviaciones o fallas en el sistema que impliquen falta de consecución de los objetivos.

El aporte de la citada tesis, es cuanto a los procedimientos utilizados para determinar el nivel de confianza y los horizontes que utiliza para determinar un nivel alto, medio o bajo. También revela la importancia de otorgar conocimiento mediante capacitaciones y talleres a los colaboradores, así como un adecuado ambiente de trabajo, con la finalidad de que el personal se sienta comprometido en el logro de objetivos.

En la tesis de Nieto, A. y Echeverría, J. (2012). *Diseño de un sistema de control interno administrativo-contable para las empresas comercializadoras de gas: caso comercializador mayorista “Digas”*, tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, Ecuador.

El problema que se describe en la citada tesis es la orientación del control interno contable al cumplimiento tributario, dejando de lado al control interno administrativo, lo que promueve que muchos procesos, actividades y controles sean superficiales, ocasionando desvíos a muchos principios contables y por ende un alto riesgo de mala elaboración de estados financieros.

Entre las principales deficiencias se encuentra la falta de segregación de funciones de gerencia y de nivel medio, no se han definido los objetivos y metas específicas para las áreas de responsabilidad, además de no tener ninguna motivación cuantitativa y cualitativa.

Otra carencia está en sus políticas, normas y procedimientos, los cuales no están dados por escrito; por lo cual su manejo es verbal, lo que ocasiona que los supervisores desconozcan lo que pueden, deben y no pueden hacer los colaboradores en la empresa.

Para cubrir y mejorar estas deficiencias, el investigador propone aplicar el control interno con base a sus cinco componentes, para dirigir todas las actividades que realiza la empresa, enfocando cada uno de sus recursos humanos y financieros, en la consecución de sus objetivos.

Invertir en un sistema contable el cual ayudará a un trabajo más efectivo y así, la dirección media pueda enfocar sus actividades a la dirección y no realizar actividades operativas innecesarias.

Asignar un presupuesto con los valores necesarios para poder cumplir todos los requerimientos de un buen control interno, y este pueda aplicarse correctamente.

Realizar un nuevo contrato con todo el personal de contabilidad, para que cumplan con todos los requerimientos que exige el control interno, o en caso de no poder, crear un departamento propio de la empresa.

Realizar una capacitación acerca de los beneficios que tiene el control interno para la empresa y lograr generar un compromiso en su aplicación y ejecución.

El aporte de la tesis, es el diseño de un control interno, con pasos desde la definición clara de objetivos para cada centro de operación continua con la creación de códigos, normas, políticas y manuales hasta anexar todos los procesos dentro de la empresa; así como, contratar personal idóneo, con el fin de emitir informes financieros, administrativos y comerciales confiables para la medición del cumplimiento de objetivos.

En la tesis de Alvarado, M. A. y Tuquiñahui, S. P. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca. Tesis de pregrado. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.*

En la citada tesis se realizó un análisis y propuesta de implementación del sistema de control interno en la empresa “Electro Instalaciones”, para lo cual aplicaron el informe COSO para detectar situaciones críticas y anomalías que se originan en el desarrollo de las operaciones y que impiden el cumplimiento de objetivos empresariales.

A través de la evaluación de la gestión de control interno aplicada por la alta gerencia y sus colaboradores basados en los métodos narrativos y cuestionarios, permitieron concluir con un informe y llegar a las siguientes conclusiones:

La empresa Electro Instalaciones debe hacer uso de la mencionada investigación para un buen entendimiento del concepto técnico de control interno.

La investigación permitirá tener una buena organización dentro de la empresa y sobre todo el cuidado profesional de los colaboradores para realizar sus actividades en los diferentes departamentos.

Estructurar una base legal y normativa clara y completa, designando atribuciones y competencias a los diferentes departamentos, contribuyendo así al cumplimiento eficiente de las funciones y responsabilidades de cada área.

Establecer controles que permitan evaluar el adecuado cumplimiento y funcionamiento de las actividades de cada área y que permitan tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Implantar un sistema de control de inventarios para el manejo adecuado de las existencias.

Implantar un reglamento específico de operaciones que norme las responsabilidades y competencias del área de recursos humanos y permita a la misma tomar decisiones adecuadas.

Se debe incorporar indicadores de rendimiento de todo el personal que labora en la empresa.

Redacción, emisión y entrega de códigos y manuales sobre funciones y responsabilidades a cada integrante de la organización para que desempeñe sus tareas de manera eficiente.

El aporte de la tesis, es en el proceso de evaluar el control interno mediante una matriz de calificación del nivel de riesgo y confianza, tomando en cuenta los factores de control claves, asignando una ponderación y una calificación a cada uno de ellos, logrando determinar el nivel de riesgo y confianza de cada componente; así también, el diseño de las normas y manuales de funciones y responsabilidades para cada departamento.

La tesis de Alvarado, P. A. (2004). *El control interno de una empresa comercial*, tesis de pregrado, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.

La citada tesis, desarrolla un manual de procedimientos para implementar el control interno, destaca la necesidad de comenzar con un levantamiento de información actual como punto de partida, el cual será el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todas las actividades de la empresa comercial.

Recomienda contratar auditores para la auditoría en general, así como para evaluaciones específicas del control interno de la empresa; deben ser contratados por el consejo de administración si es una empresa jurídica, o por el dueño si es una persona individual.

Contratar personal capacitado según los requerimientos de cada puesto de trabajo, para cumplir en mejor forma con el control interno implementado.

Proveer al personal tanto administrativo como operativo de equipo tecnológico y actualizado constantemente, para el desenvolvimiento de sus funciones.

Capacitar continuamente al personal mediante cursos y conferencias, de acuerdo al perfil de cada puesto.

Y concluye afirmando que un buen control interno, ayuda a los dueños o la gerencia, a tener una seguridad razonable que los diferentes departamentos cumplen con sus funciones.

Un buen control interno, ayuda a obtener información contable de forma rápida y confiable, también ayuda a formar un buen ambiente de trabajo y por consiguiente mayor rendimiento, tanto en las actividades laborales del personal, como de la empresa.

La comprensión del control interno por ciclos (componentes), es más fácil para comprender las políticas y procedimientos de control de una empresa y aplicarlos.

El aporte de la citada tesis, es en cuanto a la conceptualización del modelo COSO en las empresas comerciales describiendo los elementos básicos para implementar el control interno en el ciclo de ingresos, de egresos y gastos, en el de transacciones de compras y desembolsos de efectivo, el control interno sobre las transacciones de nómina, el control interno sobre los ciclos de inversión y financiamiento y el control interno informático.

La tesis de Lam, E. M. (2002). *Evaluación del control interno basado en el modelo Coso*, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.

El trabajo abarca conceptos de control interno y del modelo COSO y explica detalladamente los componentes del control interno: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información, la comunicación y el monitoreo.

Asimismo, incluyen situaciones tipo, en donde los controles fallan, así como las personas responsables, los informes que pueden ser utilizados y un caso práctico general en donde se evaluó los controles con los que se cuenta en el área de sistemas de una empresa mediana que se dedica a la distribución de vehículos.

Recomienda que el control interno debe ser considerado con la importancia debida, ya que forma parte fundamental para que las operaciones se realicen adecuadamente. Debe aplicarse la evaluación de los controles existentes, no solo como parte de la auditoría interna o externa, si no como un proceso integral de las operaciones, sobre todo cuando se implementan para que desde el principio se efectúen de forma correcta y con el adecuado manejo de los riesgos existentes.

Para la implementación y evaluación de los controles internos deben de incluirse personal de todas las áreas de la organización, y debe contarse con personal capacitado para que efectúe las evaluaciones de los controles existentes, así como la identificación de riesgos a los que se enfrenta la organización para que éstos puedan ser disminuidos y detectados con oportunidad.

Y concluye afirmando que el modelo COSO es un instrumento eficaz en la evaluación del control interno, ya que incluye todos los aspectos a ser considerados tales como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, así como el monitoreo.

El aporte de la citada tesis, es en cuanto a la teoría, conceptualización y entendimiento del control interno como el proceso primordial en una auditoría interna y externa, sus limitaciones, el personal responsable y el modelo de informe.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. CONTROL INTERNO

2.2.1.1. IMPORTANCIA

Gloria, R. J. (2004), en su publicación de título *La importancia del control interno en las empresas privadas* expresa que “El control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia y asegura la efectividad y; sobre todo, previene que se violen las normas y los principios contables”.

Gorostiaga, E. M. (2009), señala que el reconocimiento constante y cada vez más amplio de la importancia del control interno puede atribuirse a los siguientes factores:

- El objeto y tamaño de los negocios ha crecido hasta el punto en que la organización estructural ha llegado a ser más compleja y extensa.
- La responsabilidad primaria para la salvaguarda de los bienes de la empresa, la prevención, localización de errores y fraudes recae sobre la gerencia.
- Para controlar efectivamente las operaciones, la gerencia necesita depender de numerosos informes y análisis dignos de confianza.
- La verificación y revisión que es inherente a un buen sistema de control interno, reduce la posibilidad de que los errores o intentos fraudulentos permanezcan sin descubrirse por un periodo largo, y permite a la gerencia depositar más confianza en los datos que recibe.

En conclusión, se puede mencionar que el control interno es importante porque es el medio por el que se verifica que las disposiciones de la gerencia y administración se estén cumpliendo, que existan las

normas adecuadas y pertinentes que orienten a que las actividades sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente, que la información que se maneja sea reflejo de la realidad, y que dentro de todo los procesos se estén cumpliendo la normativa vigente, todo esto para garantizar que los objetivos de rentabilidad y rendimiento van a ser cumplidos.

2.2.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO OPERATIVO

El control interno operativo se orienta a medir la eficacia, eficiencia y economicidad de la gestión de la empresa. Redondo, Llopart, & Duran (1996) las definen a continuación:

La **eficacia** de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma; es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos; por esta razón, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello; en consecuencia, se trata de la comparación de unos *outputs* con otros *outputs*.

La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición de este nivel sobre los hechos y los resultados.

Esta evaluación nos permite:

- Conocer si los programas efectuados han conseguido los fines propuestos.

- Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido, controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los *outputs* intermedios.
- Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
- Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
- Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La **eficiencia** se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos, o los servicios prestados por un lado (*outputs*) y los recursos utilizados por otro (*inputs*); es decir, se mide por la comparación de unos *inputs* con unos *outputs*.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada.

Para valorar tanto los *inputs* como los *outputs*, éstos deben estar claramente definidos. Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La **economía** mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales.

Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable; la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos *inputs* con otros *inputs*, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.

2.2.1.3. MODELO DE CONTROL INTERNO COSO

David L. Landsittel, presidente del *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission* “COSO” manifiesta lo siguiente:

En 1992, el *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission* publicó el Marco integrado de control interno que después mejoró en sus nuevas versiones, y durante estos más de 20 años, las organizaciones, su entorno operativo y de negocio han cambiado de forma dramática, siendo cada vez más complejos, globales y tecnológicos.

Al mismo tiempo, los grupos de interés están más comprometidos buscando mayor transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de los sistemas de control interno que apoyan la toma de decisiones y el buen gobierno corporativo de la organización.

El COSO es una metodología líder para diseñar, desarrollar, implementar el control interno y evaluar su efectividad.

Asimismo, este marco tiene gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo por proporcionar las herramientas necesarias para desarrollar, fortalecer y mantener un marco de control interno eficaz y eficiente que ayude a todo tipo de organizaciones a cumplir sus objetivos.

En la versión 2013, el Marco integrado de control interno incluye mejoras y aclaraciones destinadas a facilitar su aplicación y uso. Entre ellas: la ampliación de la categoría de objetivos de la información financiera a “Reportes”, que ahora incluye información financiera, no financiera y reportes internos, también mejoró en la formalización de los conceptos fundamentales, los que ahora son principios que se asocian a los cinco componentes que se conservan de la versión original.

➤ **DEFINICIÓN**

El control interno según el autor Valencia (2009) es definido como:

Procedimientos y métodos adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia y eficiencia de ésta, y medir la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.

La Comisión de normas de control interno de la Organización internacional de instituciones fiscalizadoras superiores (INTOSAI) definió el control interno como:

El plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes, reglamentaciones, obtener datos financieros, de gestión completos y confiables, y presentados a través de informes oportunos.

The committee of sponsoring organizations of the treadway commission (2013) lo define de la siguiente manera:

El control interno es un proceso llevado a cabo 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 relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Está diseñado para enfrentar los riesgos y portar un grado de seguridad razonable - mas no es en su totalidad - del logro de los objetivos planteados por la organización en una o más categorías: operacionales, información y cumplimiento; facilitando su consecución y agregando valor a las organizaciones que lo aplican.

Es un proceso integral y dinámico diseñado desde adentro para ser parte integrada de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de la gerencia, no constituye un acontecimiento o una circunstancia aislada.

Es un medio para lograr un fin, y un no fin en sí mismo, es un proceso que consta de tareas y actividades (acciones de control) continuas entrelazadas con las operaciones de la organización.

Lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales políticos, sistemas y formularios, sino que compromete a cada persona que integra la organización, y las acciones que éstas aplican en cada nivel de esta para llevar a cabo el control interno.

Es flexible y adaptable para su aplicación como entidad, filial, división, unidad operativa, o procesos en particular.

➤ **OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

El marco integrado, *The committee of sponsoring organizations of the treadway commission* (2013) establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos operativos**

Estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad, hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la misma, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas. Por lo tanto, estos objetivos constituyen la base para la evaluación del riesgo en relación a la protección de los activos de la entidad, y la selección y desarrollo de los controles necesarios para mitigar dichos riesgos.

Los objetivos operativos deben reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en que se desenvuelve la entidad; y están relacionados al mejoramiento del desempeño financiero, productividad, calidad, prácticas ambientales, innovación y satisfacción de los empleados y clientes.

- **Objetivos de información**

Estos objetivos se refieren a la preparación de reportes relacionados a la información financiera y no financiera, interna y externa; y abarcan aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia y demás conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la entidad.

La presentación de informes a nivel externo da respuesta a las regulaciones y normativas establecidas y a las solicitudes de los grupos de interés; y los informes a nivel interno, atienden a las necesidades de la organización; tales como la estrategia de la entidad, plan operativo y métricas de desempeño.

- **Objetivos de cumplimiento**

Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Esta, debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas.

➤ COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

El control interno – marco integrado, al igual que la primera versión del COSO, basa su estructura en cinco componentes, los cuales están relacionados con los objetivos institucionales y deben estar presentes y funcionando eficientemente.

Los componentes de control interno realizan la función de organizar los controles y verificar que estos sean aplicados con el fin específico de reducir los riesgos que alejan las actividades de los objetivos pretendidos por la empresa.

Fonseca, O. (2013), señala que “los componentes de control interno hacen las veces de criterios generales que aseguran la preparación de los estados financieros libres de errores materiales o fraude, dentro de niveles de riesgo aceptables”.

El marco integral que presenta *The committee of sponsoring organizations of the treadway commission* (2013), señala que el control interno consta de cinco componentes integrados: (a) Ambiente de control, (b) Evaluación de riesgos, (c) Actividades de control, (d) Información y comunicación y (e) Monitoreo o supervisión.

La relación entre los objetivos y los componentes es directa; los objetivos, que son lo que una entidad se esfuerza por alcanzar; los componentes, que representan lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad (la entidad, división, unidad operativa, función y demás) que es dónde se va a aplicar.

La relación existente se representa a través del siguiente cubo:

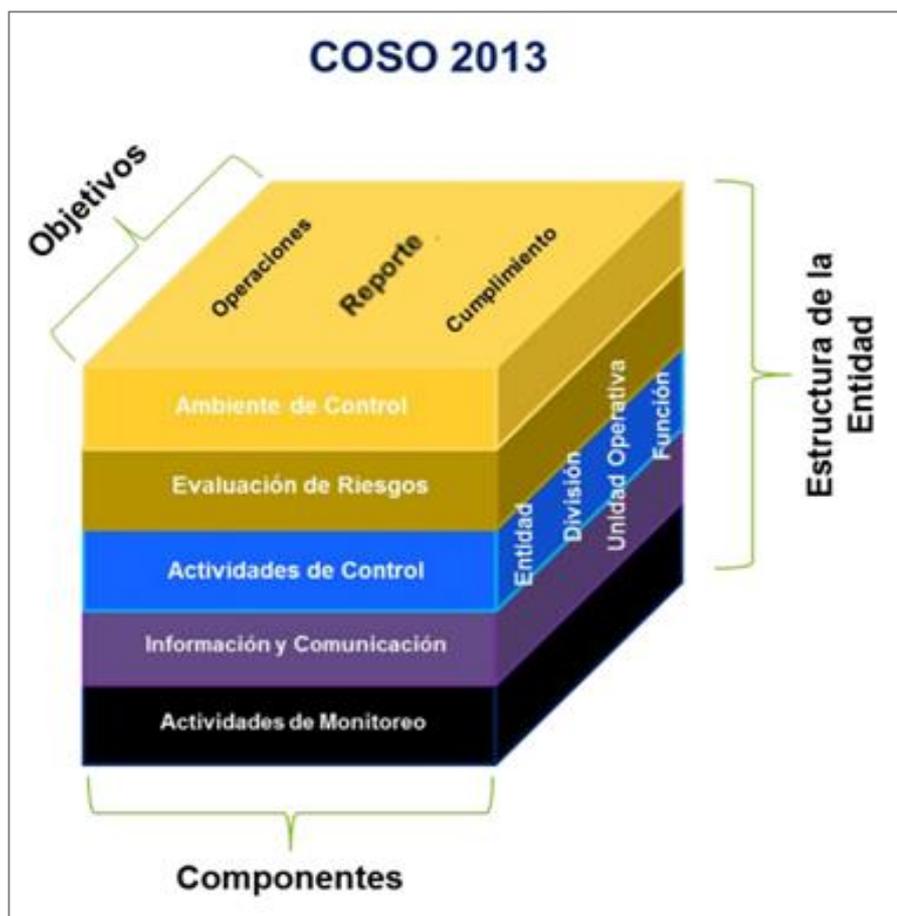


Figura 9. Interrelación COSO

Fuente: Tomado de control interno - Marco integrado, mayo 2013.

En la figura 9, se observa:

- Las tres categorías de objetivos: operativos, de información y de cumplimiento, que están representadas por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por las filas.
- La estructura organizacional de entidad está representada por la tercera dimensión.

➤ PRINCIPIOS Y ENFOQUES DEL CONTROL INTERNO

El marco integral, *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission* (2013) establece un total de diecisiete (17) principios que representan los conceptos fundamentales asociados a

cada componente, que son aplicados a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

A su vez el marco integrado actualizado comprende un total de ochenta y siete (87) atributos o puntos de enfoques que están inmersos en cada componente.

1. Componente de ambiente de control

El ambiente de control de una organización tiene gran influencia sobre el resto de componentes del sistema, y constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización.

El entorno de control está conformado por la integridad y los valores éticos de la organización, por los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo, por la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad, por el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; por el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, y por los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño.

Tabla 8
Componente de ambiente de control

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	PRINCIPIOS		PUNTOS DE ENFOQUE
	1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos	PE-1	" <i>Tone at the top</i> ". Liderar con ejemplos lo relativo a integridad y valores éticos.
PE-2		Establecer normas de conducta.	
PE-3		Evaluar la adherencia de los colaboradores a las normas de conducta.	
PE-4		Desarrollar procesos para detectar desviaciones a estándares de conducta.	

2. Ejerce responsabilidades de supervisión	PE-5	El comité de directorio identifica y acepta las responsabilidades en relación a lo establecido en requerimientos y expectativas.
	PE-6	Establece y revisa capacidades de miembros del directorio.
	PE-7	Opera independientemente de la administración.
	PE-8	Los miembros de la dirección tienen la responsabilidad de administrar el diseño, implementación y conducir el control interno.
3. Establece la estructura, autoridad y responsabilidades	PE-9	Considera todas las estructuras de la empresa.
	PE-10	Establece las líneas de reporte.
	PE-11	Define y asigna los límites de autoridad y responsabilidad.
4. Demuestra compromiso con la competencia	PE-12	Establece políticas y prácticas para ello.
	PE-13	Evalúa y determina competencias necesarias.
	PE-14	Atrae, desarrolla y retiene individuos..
	PE-15	El directorio establece y opera planes de sucesión
5. Aplica rendición de cuentas.	PE-16	Establecen mecanismos de comunicación en los respectivos niveles para la participación de todos en la implementación del control interno.
	PE-17	Establece medidas de <i>performance</i> , incentivos y reconocimientos.
	PE-18	Evalúa lo anterior.
	PE-19	Evalúa las presiones excesivas.
	PE-20	Evalúa los logros, reconocimientos y medidas disciplinarias cuando corresponde.

Fuente: Tomado de COSO. (2013) *Control interno- Marco integrado*. Instituto de auditores internos de España.

2. Componente de evaluación de riesgos

Los riesgos son cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización, la empresa identifica los posibles riesgos y los analiza con el fin de tomar las acciones necesarias para responder a estos.

El riesgo comprende barreras que se imponen a la organización en su crecimiento o inclusive para su supervivencia.

Eliminar completamente el riesgo es una situación hipotética, porque los factores a considerar son demasiados en un entorno donde el dinamismo es una constante. Sin embargo, existen muchas acciones para reducir el riesgo de que la organización sea

afectada, una de estas es la implementación de un adecuado sistema de control interno.

Tabla 9
Componente de evaluación de riesgos

PRINCIPIOS		PUNTOS DE ENFOQUE	
COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS	6. Especifica objetivos.	PE-21:24	Objetivos operativos (4 subenfoques)
		PE-25:27	Especificar los objetivos de los reportes financieros (3 subenfoques)
		PE-28:30	Especificar los objetivos de los reportes no financieros (3 subenfoques)
		PE-31:33	Objetivos de los reportes internos (3 subenfoques)
		PE-34:35	Cumplimiento de Objetivos(2 subenfoques)
	7. Identifica y analiza los riesgos	PE-36	Incluye toda la empresa, sucursales, unidades etc.
		PE-37	Analiza factores externos e internos.
		PE-38	Envuelve a todos los niveles de la organización.
		PE-39	Estima el riesgo potencial de los riesgos identificados.
		PE-40	Determina las respuestas a los riesgos.
	8. Evalúa riesgo de fraude.	PE-41	Considera varios tipos de fraude.
		PE-42	Analiza incentivos y presiones.
		PE-43	Evalúa las oportunidades y posibilidades de que se realicen fraudes.
		PE-44	Evalúa riesgos de fraude considerando el uso de vacíos para justificar acciones inapropiadas.
	9. Identifica y analiza cambios significativos.	PE-45	Identificación de riesgos procedentes de cambios originados en factores externos.
PE-46		Evalúa el impacto de los cambios en el modelo de negocios.	
PE-47		Evalúa los cambios en la administración, cultura y filosofía que pudieran afectar al control interno.	

Fuente: Tomado de COSO. (2013) *Control interno- Marco integrado*. Instituto de auditores internos de España.

3. Componente de actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección, para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, siendo importante que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar, por eso es necesario explicitar cuales son las funciones de control que le corresponde a cada individuo.

Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es el de tomar riesgos excesivos.

Estos controles permiten:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En relación al momento de la actividad de control, Dávalos, A. N. (1984) menciona que se clasifican en:

- **Previo**

Es el control que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para tutelar su corrección y pertinencia. Está constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, implantados para evitar errores en el proceso de las transacciones.

- **Concurrente**

El control concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las

operaciones y desempeño de los funcionarios, se concentra en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

- **Posterior**

El control posterior se efectúa después de que las operaciones se han producido, con el objeto de verificarlas, revisarlas, analizarlas y en general, evaluar de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas. Las funciones de control posterior en medianas y grandes organizaciones son ejercidas por regla general, por la auditoría interna, sin perjuicio de los exámenes profesionales que presentan las auditorías externas o independientes o en forma combinada.

Tabla 10
Componente de actividades de control

PRINCIPIOS		PUNTOS DE ENFOQUE
COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Selecciona y desarrolla actividades de control.	PE-48 Integrar riesgos con control de actividades.
		PE-49 Entorno externo y como está organizada la empresa.
		PE-50 Determinar los procesos relevantes.
		PE-51 Evaluar un mix de tipos de actividades de controles.
		PE-52 Considerar la aplicación de controles por niveles.
		PE-53 Segregación de funciones.
	11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.	PE-54 Determinar relaciones y controles entre TI y negocios.
		PE-55 Establecer la relevancia de las actividades de control de infraestructura tecnológica.
		PE-56 Establecer y administrar la seguridad de acceso.
		PE-57 Velar por controles en el proceso de adquisición de TI.
	12. Despliega a través de políticas y procedimientos	PE-58 Establecer políticas y procedimientos.
		PE-59 Determinar responsabilidades y rendición de cuentas.
		PE-60 Temporalidad.
		PE-61 Acciones correctivas.
		PE-62 Competencia profesional.
PE-63 Actualización de políticas y procedimientos.		

Fuente: Tomado de COSO. (2013) *Control interno- Marco integrado*. Instituto de auditores internos de España.

4. Componente de información y comunicación

El personal debe no solo captar información, sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

Tabla 11
Componente de información y comunicación

PRINCIPIOS		PUNTOS DE ENFOQUE
13. Utiliza información relevante	PE-64	Identifica los requerimientos de información.
	PE-65	Captura fuentes externas e internas de información.
	PE-66	Proceso de transformar datos en información.
	PE-67	Mantiene calidad por medio de procesamiento.
	PE-68	Considera costo-beneficio.
14. Comunicación interna.	PE-69	Comunica información para el control interno.
	PE-70	Comunicaciones con el directorio.
	PE-71	Líneas de comunicación de denuncia y otros.
	PE-72	Tener métodos de comunicación.
15. Comunicación externa	PE-73	Comunicaciones a partes externas.
	PE-74	Comunicaciones de entes especiales.
	PE-75	Comunicaciones hacia y desde Comité de auditoría.
	PE-76	Procesos separados de comunicación por líneas.
	PE-77	Selección de métodos de comunicación.

Fuente: Tomado de COSO. (2013) *Control interno - Marco integrado*. Instituto de auditores internos de España.

5. Componente de monitoreo o supervisión

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación, permitiendo afirmar que el sistema

funciona de manera adecuada o es necesaria la introducción de cambios.

También comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporados a los procesos y operaciones en la entidad, con fines de mejora y evaluación.

Tabla 12
Componentes de supervisión

PRINCIPIOS		PUNTOS DE ENFOQUE	
COMPONENTE DE SUPERVISIÓN	PE-78	Se recomienda usar informe COSO de evaluación de control interno.	
	PE-79	Uso de indicadores.	
	16. Realiza evaluaciones en curso y/o separadas.	PE-80	Determinar línea base.
	PE-81	Tener un tablero de mando.	
	PE-82	Integrar con los procesos de la empresa.	
	PE-83	Uso de tecnología para el monitoreo, uso de patrones y desviaciones.	
	PE-84	Evaluar objetivos.	
	PE-85	Evaluar resultados conforme a los objetivos.	
	17. Evalúa y comunica deficiencias.	PE-86	Evaluar y comunicar las deficiencias detectadas a las partes responsables para efectuar las acciones correctivas.
	PE-87	Monitorear las acciones correctivas.	

Fuente: COSO. (2013) *Control interno - Marco integrado*. Instituto de auditores internos de España.

➤ MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno puede ser efectuada por un auditor externo o por el departamento de control interno de la empresa, como parte de sus labores con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo donde se requiere que el auditor efectúe un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le

sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

Los métodos más conocidos y utilizados para evaluar el control interno de una organización según Fonseca, O. (2013) son:

- **Método descriptivo o de memorándum.**

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, se debe hacer de manera tal que siga el curso de los procesos, y en base a la información obtenida mediante el desarrollo de encuestas, entrevistas u observaciones en relación al manejo de las operaciones.

- La aplicación de esta técnica permite un mejor conocimiento de la empresa con énfasis sobre los siguientes aspectos:
 - Separación de funciones.
 - Registros y formularios utilizados.
 - Niveles jerárquicos.
 - Características de las autorizaciones y aprobaciones.
 - Archivos de documentación.
 - Controles que se aplican durante la ejecución de las operaciones.
 - Controles aplicados postoperaciones, oportunidad y periodicidad de los mismos.
 - Esta técnica tiene la ventaja de ofrecer un informe completo con detalle de los procedimientos que no se perciben con otras técnicas.

- **Método gráfico o flujograma**

Consiste en la representación gráfica del sistema, proceso, operación o ciclo transaccional mediante la utilización de una serie de símbolos normalizados e interconectados desde el principio hasta el final del proceso.

Las ventajas de la utilización de esta técnica son las siguientes:

- Permite una visualización integral de la circulación de la documentación, su registro y archivo, como también, la separación de funciones.
- Reduce considerablemente el tiempo de lectura para interpretar el proceso.
- Expresa en forma clara tanto la falta o ausencia de controles como la existencia de los mismos.
- Indica y resalta la existencia de trabajos innecesarios o superfluos y duplicidad de la información o tareas.
- Indica cuando hay errores de información o escasez de la misma.

- **Método de cuestionario.**

Se realiza a base de un conjunto de preguntas que serán contestadas por los funcionarios de la empresa, previamente elaborados, para la recolección de información, comprobación de los controles y el funcionamiento de los mismos.

Las preguntas de los cuestionarios son cerradas y procuran obtener respuestas rápidas (SI), (NO) y (N/A), elaborado

directamente para los responsables de las operaciones sobre el diseño de los controles.

Los cuestionarios también ofrecen como ventaja el ser concisos, claros y evitar pérdidas de tiempo. Adicionalmente, permiten que no se omitan aspectos importantes sujetos a evaluación.

➤ **RELACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON NORMAS INTERNACIONALES Y NACIONALES**

- **Auditoría**

Una de las normas de auditoría relativas a la ejecución del trabajo exige que el auditor realice un adecuado estudio y evaluación del control interno, para determinar el grado de confianza que este le merece, y así establecer los tipos de pruebas que debe aplicar, el alcance de las mismas y la oportunidad de su aplicación en el transcurso del examen (Cuellar, 2009).

En la Norma internacional de auditoría 400, *Evaluación de riesgos y control interno*, el auditor debe obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y control interno suficiente para confirmar su plan de auditoría o modificarlo y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo (Bernal, 2011).

De igual manera esta evaluación permitirá al auditor, diseñar sus técnicas de auditoría acorde a la situación encontrada; de esta

forma se logra minimizar los riesgos inherentes, de control y de detección a niveles aceptables.

- **Ley Sarbanes Oxley**

Es una ley de transparencia y control, emitida por el gobierno de los Estados Unidos, el 30 de julio del 2002, también conocida como el Acta de reforma de la contabilidad pública de empresas y de protección al inversionista, SOX, SOA o Sarbox, nació como respuesta a una serie de escándalos corporativos que afectaron a empresas estadounidenses a finales de 2001, producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados, que mermaron la confianza de los inversionistas, respecto de la información financiera emitida por las empresas.

La Ley *Sarbanes Oxley* es una Ley-Marco que ha establecido un punto de referencia para una gran cantidad de empresas (las que están obligadas a cumplir y las que desean mejorar su sistema de control). La Pcaob (*Public companies oversight board*) estableció que aquellas empresas que debían cumplir con la SOX, debían hacerlo a través del modelo COSO (Laski, 2006).

La sección 404 del título IV *Evaluación gerencial de los controles internos*, establece los criterios y periodicidad de la “Valoración realizada por la administración respecto de los controles internos”, donde se menciona, entre otras cosas, que la firma auditora debe emitir una opinión sobre el control interno, identificando claramente la responsabilidad de la administración en

el establecimiento de una estructura y procedimientos de control y sobre la evaluación de los mismos.

De lo anterior se desprende que, es necesario para el cumplimiento de la sección 404, de evaluar y crear procedimientos de control interno; se requiere de un marco de referencia apto, este marco adoptado por las empresas y recomendado por la *Securities and exchange commission* (SEC) es el marco integrado de control interno del *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission* que fue actualizado en mayo de 2013 (Flores, 2014).

- **Normas ISO**

Las normas ISO, son elaboradas por la Organización internacional para la estandarización. La ISO 9001 se aplica a los sistemas de gestión de calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente; donde se resalta la gestión de riesgos (ISOTools Excellence).

Así también, la norma ISO 9004, que tiene por objetivo la consecución de la mejora continua, medida a través de la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas. En este sentido promueve un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las

partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos; para lo cual la alta dirección debe definir métodos para medir el desempeño de la organización con el fin de determinar si se han alcanzado los objetivos planificados (Gámez, 2011).

Existe una similitud entre los marcos conceptuales de lo que significa las normas ISO citadas y los cinco componentes del modelo COSO; donde ambos enfatizan la importancia del entendimiento claro, la comunicación con el cliente y los requerimientos reguladores, y asegurarse que esta información sea compartida entre todos los que están involucrados en el cumplimiento de estos requerimientos; también enfatiza la supervisión del producto, de los procesos y de los controles del ambiente, y de la evaluación de riesgos.

2.2.2. LOGÍSTICA

➤ DEFINICIÓN

El concepto de logística ha evolucionado al de logística integral, como una actividad que relaciona procesos fundamentales de la empresa hasta llegar al servicio del cliente final.

Según *The council of logistics management's* (2003) actualmente *Council of supplychain of management professionals*, CSCMP.

La logística es aquella parte de la gestión de la cadena de abastecimientos que planifica, implementa y controla el flujo - hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios

e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

La logística en teoría, comprende los procesos de estrategia de planeación, abastecimiento, movimiento o distribución y venta, que permite obtener una optimización sobre las variables que determinan una ventaja competitiva; ya sean, costo, flexibilidad, calidad, servicio e innovación mediante la máxima integración de su estructura organizacional a través de la adopción de una estrategia de “coevolución” entre proveedores, gestión interna y clientes (Salazar, s.f.).

La logística tiene como finalidad la previsión, organización y control del flujo de materiales (materias primas, productos semielaborados y productos terminados), desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final.

Freeman, Pierce y Dodd (2002) explica que las actividades logísticas dentro de la empresa generan flujos en dos sentidos: el de materiales o aguas abajo, y el de información o aguas arriba, que va en contracorriente.

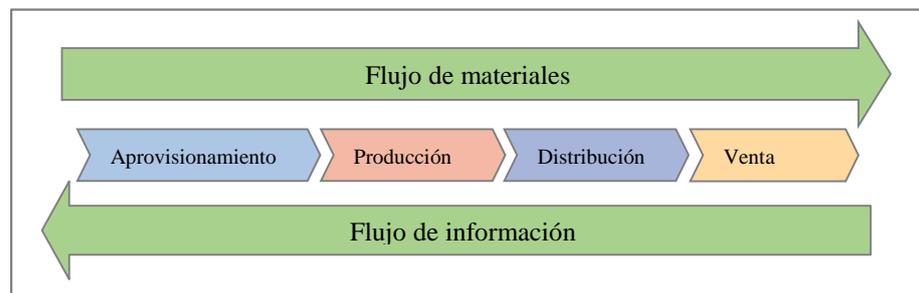


Figura 10. Logística

Fuente: Freeman, E; Pierce, J; Dodd, R. (2002). El ambientalismo y la nueva logística de los negocios. México. Oxford University Press.

- Flujo de materiales, se efectúa desde la materia prima hasta el consumidor final del producto o servicio terminado.
- Flujo de información, transcurre en dirección contraria al de materiales, va desde el cliente hacia el origen de los suministros.

a) LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO

El aprovisionamiento es el proceso logístico que abarca el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios para la actividad de producción y/o venta de la empresa y almacenarlos mientras se inicia cada proceso de producción o comercialización.

El objetivo de la logística de aprovisionamiento es el control de los suministros con el fin de satisfacer las necesidades de los procesos operativos. Las cantidades a suministrar y la frecuencia de aprovisionamiento, el impacto sobre el inventario de la cadena de suministro, la previsión de la demanda, la calidad del servicio, selección de proveedores, las fechas de entrega y los tipos de unidades de embalaje y carga utilizados por los proveedores, son factores a tener en cuenta en la logística de aprovisionamiento. (Aragón, s.f.)

Debe existir una adecuada coordinación y comunicación entre el área de aprovisionamiento y las áreas funcionales de producción, financiera y comercial.

Debe ocuparse de un conjunto de actividades que resultan básicas y que abarcan las siguientes: (Logística, s.f.)

- Mantenimiento de un registro actualizado de productos con información referida a las características técnicas, códigos de identificación, suministradores, precio y condiciones de entrega y pago.
- Búsqueda, selección y seguimiento de proveedores.
- Negociación permanente de: precios, calidades, condiciones de pago, plazos de entrega y los tipos de unidades de embalaje y carga utilizados por los proveedores.
- Previsión de compras en sus aspectos técnicos, económicos y financieros.
- La frecuencia de aprovisionamiento.
- Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstos.
- Preparación de órdenes de compra, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción y control de calidad.
- Solventar discrepancias en la recepción del producto.
- Analizar variaciones en precio, plazos de entrega, calidad.

b) GESTIÓN DE ALMACENES

La gestión de almacenes se define como el proceso de la función logística que trata del resguardo, custodia, control, abastecimiento y movimiento dentro de un mismo almacén de materiales y productos que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan, así como el tratamiento e información de los datos generados. (Abastecimiento, s.f.)

El objetivo general de una gestión de almacenes consiste en garantizar el suministro continuo y oportuno de los productos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida y rítmica.

La responsabilidad del área de almacenes nace en la recepción de la unidad física en las propias instalaciones y se extiende hasta el mantenimiento del mismo en las mejores condiciones para su posterior tratamiento.

Veritas (2009) refiere que las funciones que corresponden al proceso logístico de gestión de almacén responden a dos preguntas:

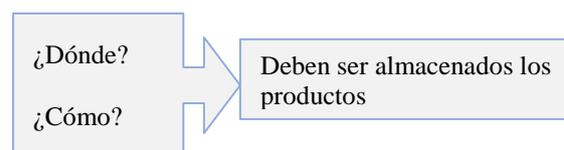


Figura 11. Función de gestión de almacenes

Fuente: Veritas F. (2009) Logística integral. Fundación Confemetal. España.

Algunas funciones que resultan comunes en cualquier entorno son:

- Recepción de materiales.
- Registro de entradas y salidas del almacén.
- Almacenamiento de materiales.
- Mantenimiento y conservación de materiales y de almacén.
- Despacho de materiales.
- Coordinación de almacén con áreas de control de inventarios y contabilidad.

El mapa de proceso de la gestión de almacenes se compone de dos ejes transversales y tres subprocesos:

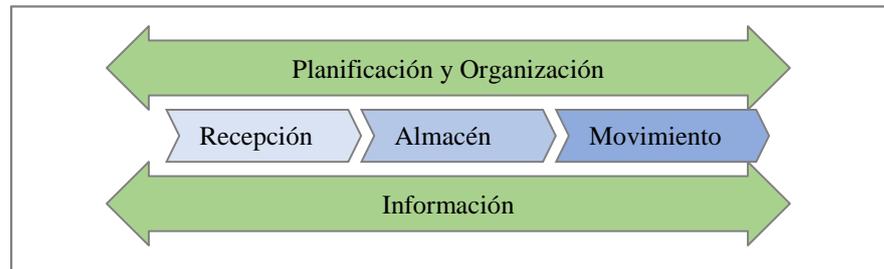


Figura 12. Proceso de gestión de almacenes.

Fuente: Veritas F. (2009) Logística Integral. Fundación Confemetal. España.

Los ejes transversales representan los procesos principales – planificación, organización y manejo de la información - y tres subprocesos que componen la gestión de actividades y que abarca la recepción, el almacén y el movimiento.

c) COMERCIO

Veritas (2009) señala que el proceso logístico de comercio o venta se ocupa de las operaciones de recogida, comprobación y transmisión de las órdenes de compra.

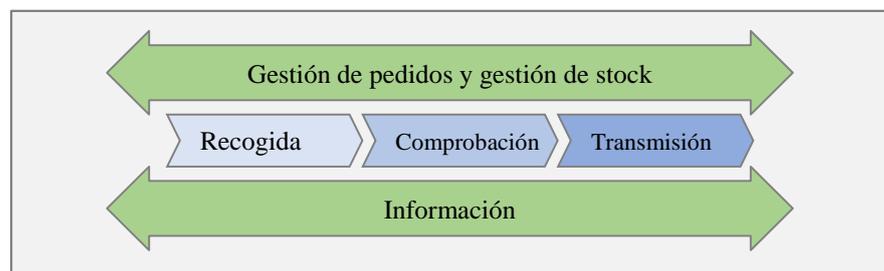


Figura 13. Proceso de venta.

Fuente: Veritas F. (2009) Logística integral. Fundación Confemetal. España.

Las principales actividades que comprenden el proceso de comercio son:

- Recepción de los pedidos.

- Introducción de los pedidos al sistema.
- Recolección de los productos por medio de un recorrido, generado por el sistema para la optimización del *picking*.
- Empaque de los productos según el pedido (*packing*).
- Organización de las cajas o *palets* según el lugar de destino y la forma de transporte.
- Procesamiento de pedidos: incluye la recogida, comprobación y transmisión de órdenes de compra.
- Manejo de materiales: determinación de los medios materiales y procesamiento para mover hasta y entre los almacenes o puntos de venta.
- Embalaje: elección de los sistemas y formas de protección y conservación de los productos: papel, cajas de cartón o de madera, etc.
- Transporte del producto: determinación de los medios y rutas a seguir para la entrega del producto.
- Servicio al cliente: establecimiento de los puntos de servicio, medios materiales y personas para recibir y atender al cliente, así como para entregar y cobrar el producto.

➤ **OBJETIVOS DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA**

La importancia de la gestión logística radica en la toma de decisiones a tiempo y la planeación de eventos con base de datos reales que constituyen un factor clave en el aumento de la productividad, eficiencia y efectividad de los procesos.

Según Bowerson; Closs y Cooper (2007), la logística contiene seis objetivos operacionales en un sistema logístico.

- **Respuesta rápida:** una compañía necesita tener la capacidad para reaccionar rápidamente a los cambios y a los avances. La capacidad de proveer al cliente con lo que necesita es la clave para asegurar futuras compras.
- **Desviaciones mínimas:** el desempeño debe ser consistente; por ejemplo, los tiempos de entrega.
- **Inventario mínimo:** el inventario es muy caro y debe mantenerse en un mínimo.
- **Consolidación de movimientos:** el costo de transporte puede reducirse si se consolidan los pequeños envíos en uno grande y con menos frecuencia.
- **Calidad:** no sólo los productos deben ser de la más alta calidad, los servicios de logística también deben cumplir con estándares de calidad.
- **Soporte del ciclo de vida.** Abarca la necesidad no sólo de entregar el producto, sino también manejar las devoluciones del mismo. Estas devoluciones pueden ser porque el producto está defectuoso, o para reciclar el mismo producto y sus materiales de empaque.

➤ **DECISIONES DEL RESPONSABLE DE LOGÍSTICA**

El responsable de logística de una empresa debe tomar decisiones en diversas áreas relacionadas con esta función.

Según Veritas (2009), los tipos de decisiones pueden ser:

- **Decisiones estratégicas:**

Tabla 13
Estrategias logísticas

Áreas clave en el desarrollo de estrategias lógicas	
Nivel estratégico	Necesidades de servicio para cada segmento de cliente
Nivel estructural	Integración operativa o diseño de la cadena. Elección del sistema de distribución más competitivo al mínimo coste.
Nivel funcional	Tecnología para el almacenamiento y manipulación de materiales. Distribución en planta Procedimientos de gestión para el nivel de servicio, cada día más riguroso Gestión del transporte, recorridos.
Nivel ejecutivo	Sistemas de la información, para lograr eficiencia en las operaciones Cambios en los métodos operativos para conseguir mejoras en la actuación Cambios en las instalaciones Organización de los recursos

Fuente: Veritas F. (2009) Logística integral. Fundación Confemetal. España.

- **Decisiones operativas:**

A otro nivel se sitúan las decisiones que el responsable de logística de la empresa debe afrontar, en respuesta a cuestiones operativas.

Estas decisiones son estudiadas de forma más inmediata que las estratégicas.

Tabla 14
Decisiones operativas

Decisiones en el ámbito operativo	
Respecto a proveedores	Selección de proveedores Emplazamiento idóneo Productos, cantidades y precio
Respecto al transporte	Gestión del transporte, interna o externa. Propio o contratado Tipo de vehículos Rutas y frecuencia de suministros Organización de los recorridos Precios

Respecto al almacenaje	Emplazamiento de almacenes Número de almacenes y capacidades de cada uno. Diseño de almacenes Nivel de stocks Zona a la que atiende el almacén
Respecto a la demanda	Distribución geográfica Número y tipo de artículos Variaciones, tendencias y estacionalidades Pedidos más habituales

Fuente: Veritas F. (2009) Logística integral. Fundación Confemetal. España.

➤ INDICADORES DE CONTROL

El control de las operaciones cobra importancia debido a que de nada sirve poner en marcha medidas si los resultados no son los esperados.

Veritas (2009) refiere que “son necesarios los indicadores del rendimiento, como medida útil para valorar la eficiencia de la cadena y controlar las operaciones”.

Para ello hay que centrarse en los indicadores relevantes para la cadena. El objetivo fundamental de la cadena es el consumidor final; porque los indicadores escogidos han de indicar la eficiencia que se tiene en atención de las necesidades del consumidor o cliente.

Tabla 15
Indicadores en la logística según áreas

Área	Ejemplos de indicadores según áreas	
	Indicador	
Servicio al cliente	Porcentaje de pedidos servidos en plazo Porcentaje de roturas de existencias Tiempo de suministro Porcentaje de devoluciones Porcentaje de errores en facturar Número de reclamos hechos por clientes	
Distribución	Pedidos servidos por unidad de tiempo Tamaños medios de los pedidos servidos	
Stocks	Nivel de stock por producto y duración del almacenamiento Índice de rotación de los productos	
Almacenaje y manipulación	Pedidos preparados por día Porcentaje de espacio ocupado del almacén Cargas y descargas por día	

Transporte	Porcentaje de ocupación de los vehículos Porcentaje de utilización de los vehículos
Planificación	Porcentaje de cumplimiento de las previsiones de venta
Proveedores – compras	Porcentaje de ventas con rechazo Porcentajes de entregas en el plazo Porcentaje de entregas completas Porcentaje de adelantos de pedido Porcentaje de cambios de pedido aceptados

Fuente: Veritas F. (2009) *Logística Integral*. Fundación Confemetal. España.

➤ Calidad logística

En la actualidad no basta con no equivocarse, la calidad se ha convertido en una ventaja competitiva decisiva para lograr el éxito.

De la tradicional visión de la calidad como la ausencia de errores, se ha pasado a otro concepto que engloba el servicio y la adecuación a los gustos y preferencias del cliente. (Freeman, Pierce, & Dodd, 2002)

Es necesario suministrar el producto al cliente en el lugar, tiempo y cantidad requerida, y aquí es donde la calidad de la función logística representa una ventaja.

Tabla 16
Calidad logística

Dimensiones de la calidad logística	
Prestación de servicios	Según el servicio ofertado por la empresa, se establecen unos compromisos con el cliente que es necesario determinar en cada caso.
Servicios complementarios	Los servicios complementarios añaden un valor al producto que repercute en mayor valoración del mismo por parte del cliente.
Fiabilidad	Es un factor clave en la calidad logística, que consiste en cumplir lo pactado. En los compromisos de entrega a cliente significa principalmente cumplir con los plazos.
Normativa	Normas de obligado cumplimiento por la empresa.
Eficacia y rapidez	Ofrecer un servicio de calidad implica reducir al máximo las incidencias La rápida y eficaz resolución de problemas es fundamental La implantación de procesos ayuda a aumentar la eficacia.
Calidad percibida	No sólo es necesario ofrecer calidad al cliente, sino que también lo es el comunicárselo adecuadamente, para que pueda ser valorada.

Fuente: Tomado de Freeman, E; Pierce, J; Dodd, R. (2002). *El ambientalismo y la Nueva Logística de los Negocios*. México. Oxford University Press.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

- a) **Actividad:** son un conjunto de tareas que tienen un propósito común, producen un producto común, o abordan un tema común. (Long, 2006)
- b) **Actividad de control:** son aquellas políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas de la administración se estén llevando a cabo, a través de las actividades, con un componente del control interno. (IFAC, 2010)
- c) **Almacén:** es el lugar donde se realiza la recepción, custodia, conservación, y expedición de mercancías. (De la Fuente D., García N., Gómez A., Puente J., 2006)
- d) **Auditoría administrativa o de gestión:** es un examen detallado de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, el cumplimiento de sus metas, la utilización de sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar. (Moscoso, 2007)
- e) **Cadena de suministro:** Actividad que gestiona el flujo de información, dinero y materiales a través de la empresa extendida, desde el proveedor hasta el cliente pasando por todas las áreas funcionales de la empresa. (Slone R. E., Dittmann J.P., Mentzer J. T., 2012)
- f) **CIIU:** son las siglas de “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”, es una clasificación que abarca a todas las actividades económicas, su finalidad es integrar los diferentes tipos de clasificaciones económicas internacionales elaboradas por distintas organizaciones internacionales y asegurar su coherencia con el Sistema de Cuentas Nacionales. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010)
- g) **COSO:** *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, se deriva de las siglas en el idioma inglés correspondientes al Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta. (*Committee of Sponsoring Organizations*, 2013)

h) **Control interno:** es el proceso diseñado, implantado y en mantenimiento por aquellos a cargo del gobierno corporativo de la entidad, la administración u otro personal; para proporcionar con seguridad razonable el logro de los objetivos de la entidad, con respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las disposiciones legales y regulatorias aplicables. (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015)

También se define como “un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficiencia y eficacia de estas, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización”. (Rodríguez, 2000)

i) **Eficacia:** es una medida del logro de resultados. (Idalberto, 2004)

Para otro autor, la eficacia está relacionada con los logros de los objetivos-resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objeto o resultado. (Reinaldo, 2002)

j) **Eficiencia:** es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da, cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

(<https://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>)

Eficiencia, proviene del latín “efficientia” que significa “la capacidad de describir a una persona eficaz, de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (Real Academia Española, 2014)

k) **Función:** es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas (<http://consultagerenciaygestion.blogspot.pe/2015/02/descripcion-y-analisis-de-cargos.html>)

Proviene del latín “functio, -ōnis”, que significa “tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas” (Real Academia Española, 2014)

- l) **Inventario:** son activos: (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación; (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios. (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015)
- m) **Gestión de stock:** “Es el conjunto de productos almacenados a la espera de su ulterior empleo, más o menos próximo, que permite surtir regularmente a quienes los consumen sin imponerles las discontinuidades que lleva consigo la fabricación o los posibles retrasos en las entregas por parte de los proveedores. (Ferrín A., 2007)
- n) **Gobierno corporativo:** describe el rol de aquella(s) persona(s) u organizaciones con responsabilidad de supervisar la dirección estratégica de una entidad y las obligaciones relacionadas a la contabilidad de la misma. (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015)
- o) **Logística:** “es el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado” (Enrique, 2004)

Logística, es “la secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida entero de un producto o servicio desde que es concebido hasta que es consumido” (Blanchard, 2010)

- p) **Proceso:** es una serie de tareas y actividades conectadas, continuas y administradas que contribuyen a un resultado deseado. Los procesos tienen un punto de partida específico y un punto final; aunque no siempre, tienen límites de funciones cruzadas. Los clientes del proceso están siempre en el punto final, pero también frecuentemente están en el punto de partida. (Long, 2006)
- q) **PBI:** son las siglas de Producto Bruto Interno, es el valor de los bienes y servicios finales producidos durante un período de tiempo en un territorio. Sólo se refiere a bienes y servicios finales porque sus precios incorporan el valor de los bienes intermedios. Existen 3 métodos para calcular el PBI., método de gasto, el método de la producción y el método del ingreso. (Instituto Peruano de Economía, 2005)
- r) **Riesgo del negocio:** es un riesgo que resulta de condiciones, eventos, circunstancias, acciones o inacciones que pueden afectar en forma adversa a la capacidad de una entidad para lograr sus objetivos y para ejecutar sus estrategias, o que resulta de haber elaborado objetivos y estrategias inapropiados. (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015)
- s) **Riesgo significativo:** es un riesgo identificado y evaluado de error material de importancia relativa que, a juicio del auditor, requiere una consideración especial en la auditoría. (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA

La metodología del plan de trabajo se refiere específicamente a la operatoria, las técnicas, los procedimientos y las herramientas de todo tipo que intervienen en la marcha de la investigación.

3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Método científico

El método de investigación utilizado para el desarrollo del presente trabajo es el Científico, definido por Tamayo (2003) como un “procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica. Además, es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo.”

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación aplicada

La presente investigación, según el objeto de estudio, pertenece a la investigación científica de tipo aplicada, conocida también como práctica o empírica.

Tamayo (2003) la define como “el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías.”

Para la presente investigación se pone en práctica la teoría del modelo de control interno COSO, aplicada en el área de logística de la empresa comercial Central de Gaseosas H&C S.A.C.

3.3. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación, pertenece al nivel descriptivo, correlacional y explicativo porque tienen los siguientes propósitos:

Investigación descriptiva

Según Tamayo (2003), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas o cosas, se conduce o funciona en presente”.

Sabino (1986), señala que este tipo de investigación “trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o

comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”.

Para reforzar este criterio, Hernández, Fernández & Baptista (2014) mencionan que, “la investigación descriptiva es el estudio que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

La presente investigación es descriptiva, porque busca especificar el contexto real en el que se enmarca el problema de investigación, que comprende las características de los procesos logísticos, normativas y de control del área de logística, así como el perfil de los colaboradores y alta gerencia.

Investigación correlacional

Hernández, Fernández & Baptista (2014), afirman que en esta modalidad investigativa “la finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.

La presente investigación se orienta a conocer la relación o grado de asociación que existe entre la variable control interno y la variable de procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. Las cuales están presuntamente vinculadas en el desarrollo de las actividades de la empresa, unidad de estudio.

Investigación explicativa

Hernández, Fernández & Baptista (2014), señalan que la investigación explicativa “pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”.

La presente investigación explicará las causas de los eventos positivos y negativos que se presentan en los procesos logísticos, y explicará por qué ocurren las deficiencias detectadas y en qué condiciones se manifiestan, así como también se explicará la forma y el por qué se relacionan las variables de control interno y los procesos logísticos de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores y de acuerdo con la finalidad de la tesis, se afirma que la presente tesis se encuadra perfectamente en el nivel de investigación descriptiva–correlacional–explicativo.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación de campo

Sabino, C. (2002), alega sobre la investigación de campo que "los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

Para reforzar este criterio, Tamayo (2003) afirma que "los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas".

Para la presente investigación el tipo de investigación es de campo, porque los datos se recogen directamente de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. por medio del uso de instrumentos de recolección de información.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Tamayo, M. (2003), define a la población como “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto “N” de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación”.

Carrasco, D. (2009), lo define como “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”.

Para Arias, F. (1999) la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”.

Para la presente investigación se establece como población a la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. porque contiene a la unidad de análisis objeto de estudio.

Muestra

Díaz, (2009), señala que “es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población”.

Para Balestrini (2001), la muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”.

La muestra de estudio está delimitada como muestra de tipo representativo que se clasifica como no probabilístico (determinístico) selectivo por conveniencia porque se dirige a un sector específico y una unidad de análisis propia.

Para la presente investigación se establece como muestra, al área de logística de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C., unidad o caso que se va a estudiar y analizar.

3.6.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos para la recolección y elaboración de la tesis, constituyen un punto clave para el alcance de los objetivos planteados en toda investigación.

Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Tamayo (2003) como “la expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente cómo se hizo la investigación”.

Así mismo Bizquera, R. (1990), define las técnicas como “aquellos medios técnicos que se utilizan para registrar observaciones y facilitar el tratamiento de las mismas”.

Según Arias, F. (2006), las técnicas de investigación son “las distintas maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar u obtener los datos o la información”.

Los instrumentos de recolección de datos, según Hernández, et al. (2014) “constituyen los medios naturales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación”.

En la presente tesis se busca obtener la información suficiente y competente de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C., debido a que constituye la base para plantear la evaluación y diagnóstico del sistema de control interno.

Para dicho fin, las siguientes técnicas de recolección de datos, son las que se utilizarán de manera independiente y de forma combinada:

- **Técnica de análisis documental**

En este tipo de técnica se utilizan las fichas textuales y de resumen como instrumentos de recolección de datos teniendo como fuentes: normas nacionales e internacionales, tesis de postgrado, tesis de pregrado, libros, informes, revistas y otros documentos similares.

La revisión de la documentación existente respecto al tema del control interno aplicado a una empresa privada en el área de logística, permitirá conocer cuántos y cuáles estudios se han realizado, enfoques teóricos y metodológicos, resultados, etc.; además de proporcionar los elementos teóricos que ayudará a comprender mejor el problema de investigación planteado.

También se realizará revisión, lectura y estudio de documentación de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C., como son los estados financieros, las declaraciones juradas de compra y venta y sus registros contables.

- **Técnica de la entrevista**

Sabino (2002), define la entrevista como “una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés,

estableciendo un diálogo peculiar y asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y otra es la fuente de esa información”.

En este tipo de técnica se utiliza como instrumento una guía de entrevista teniendo como informantes a los socios, al gerente general, trabajadores y clientes de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Se entrevistará a la gerencia para recabar información respecto a problemas concretos existentes en su área, surgidos de procedimientos ineficientes o no definidos.

Se recurrirá a los niveles operativos inferiores para obtener información detallada sobre la secuencia de pasos desarrollados para completar un proceso, o para conocer métodos de comunicación o métodos de registro.

Es así, que la técnica de entrevista se utiliza con el objetivo de recabar información de cómo es administrada la empresa, identificar los controles establecidos y describir las operaciones realizadas en el área logística de la misma.

- **Técnica de encuesta**

Según Tamayo (2008), la encuesta “es aquella que permite dar respuesta a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

En este tipo de técnica se utiliza el cuestionario de evaluación de control interno, como instrumento de recolección de datos para lo cual participarán: un socio, el gerente general y cinco colaboradores de distintas áreas de logística de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

El objetivo de la encuesta, es evaluar los criterios de control interno que la empresa ha desarrollado, los que están en proceso y los que no se toman en consideración en el desarrollo de sus procesos logísticos.

Para el diseño del cuestionario de evaluación de control interno se tomarán como base los conceptos del control interno COSO, de los que se desglosaron 87 preguntas agrupadas en cinco componentes (i) Ambiente de control, (ii) Evaluación de riesgos, (iii) Actividades de control, (iv) Información y comunicación, y (v) Supervisión; estas preguntas son cerradas y tendrán tres alternativas (Sí, En desarrollo, No).

- **Observación**

Esta técnica se empleará desde el momento inicial de la investigación, empezando con la familiarización de la empresa y colaboradores, posteriormente se va recabando información sobre el ambiente de trabajo, los colaboradores, sus actividades e interacciones, los procesos, etc., obteniendo así la información sobre la dinámica del grupo y el tema objeto de estudio.

Esta técnica es aplicada como complemento de otras, realizada en el sector de trabajo para descubrir cuellos de botella, así también va a permitir confirmar manifestaciones referidas a frecuencias de actividades en las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución.

También se utilizará la lista de cotejo para identificar el comportamiento o cumplimiento respecto a actividades, procesos y actitudes del personal inmerso en la empresa. Elaborando un listado de características e indicadores de logro en el que se constata, en un solo momento, la presencia o ausencia de variables, con el objetivo principal de evaluar el cumplimiento de los controles establecidos.

3.7.TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE DATOS

Posterior a la recolección de los datos por medio de los instrumentos anteriormente descritos, se estructurarán los datos obtenidos mediante esquemas, diagramas, figuras y tablas.

En el caso de las evaluaciones de control interno, estas van a ser tabuladas asignándole valores de 0, 0.5 y 1 a cada una de las respuestas de los encuestados, estos nuevos valores se promediarán y se obtendrán calificaciones por cada componente y otro de forma general.

Para el cálculo de los valores, filtros y creación de figuras se utilizará el programa de *Microsoft Office Excel*, y para la elaboración de los esquemas y diagramas se utilizará el programa de *Microsoft Office Visio*.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se muestran los cambios más relevantes que han experimentado los procesos logísticos de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C., compuestos por tres unidades orgánicas: aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución, posterior al uso del control interno como una herramienta de gestión, basados en los criterios de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y el componente de supervisión.

4.1. DESCRIPCIÓN DE TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo realizado para efectuar el análisis de si el modelo COSO influye de manera positiva en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. se llevó a cabo en un periodo que comprende de enero a diciembre del 2015.

Se requirió de la participación de los socios, el gerente–administrador, la oficina de contabilidad, el 100% de colaboradores de las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución, así como la colaboración de 108 clientes.

Se comenzó realizando visitas *in-situ* para conocer el ambiente, las condiciones y la forma cómo se desarrollan los procesos logísticos en la empresa, las personas a cargo, y la jerarquía de mandos.

Se hizo una charla en compañía del gerente a todo el personal de logística para comunicar el inicio del trabajo de investigación, los propósitos que se persigue, y recalcar la importancia del apoyo de cada uno de los trabajadores.

Se realizó una encuesta a cada uno de los colaboradores de las áreas implicadas con los procesos logísticos de la empresa en estudio, quienes respondieron un cuestionario diseñado bajo los puntos de enfoque, principios y componentes del COSO (ver anexo), con el objetivo de recabar información sobre el control interno inicial con el cual cuenta y aplica Central de Gaseosas H&C S.A.C. a sus operaciones logísticas diarias.

Mediante un taller donde participaron el gerente-administrador y cada personal encargado del área de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución, se desarrolló un cuestionario de preguntas (ver anexo) que ayudaron a identificar los procesos logísticos de cada área, así como también los riesgos internos y externos a los que se encuentra expuesta la empresa y conocer los acontecimientos relevantes suscitados en el periodo precedente.

Después de procesado los datos se realizó una reunión para informar al gerente-administrador y al encargado del área de logística, el nivel de control interno que la empresa aplicaba, las falencias encontradas en cada proceso logístico y las sugerencias de actividades correctivas a implementar.

Posterior a la implementación, y algunas en proceso, de la mayoría de las sugerencias, se volvió a realizar la encuesta COSO (ver anexo), a cada uno de los colaboradores de las áreas implicadas con los procesos logísticos. También se encuestó a 108 clientes sobre el tema de calidad de atención y productos ofrecidos por la empresa. Y se utilizaron los indicadores seleccionados (ver anexo) para medir la eficiencia y eficacia de las actividades clave.

Y finalmente se realizó una entrevista al gerente-administrador, sobre los cambios percibidos posteriores a la implementación de los conceptos del COSO.

Después de procesado los datos, se realizó una reunión con los socios, el gerente-administrador y los representantes de cada área de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución, donde se expusieron los cambios significativos y resultados de la presente investigación.

4.2. TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

4.2.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL

El diagnóstico de la situación inicial de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. concerniente a sus procesos logísticos de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución, se realizó mediante la aplicación del cuestionario COSO (ver anexo N°1), el cual permite conocer los puntos de enfoque del control interno desarrollados y los deficientes.

Los resultados de la aplicación del cuestionario al personal del área de logística (aprovisionamiento, almacén y venta), son los siguientes:

Tabla 17
Resultado inicial del control interno

COMPONENTES	PUNTAJE OBTENIDO	VALOR MÁX	% OBTENIDO
1. AMBIENTE DE CONTROL	0.58	1.00	12%
2. EVALUACIÓN DE RIESGOS	0.39	1.00	8%
3. ACTIVIDADES DE CONTROL	0.60	1.00	12%
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	0.47	1.00	9%
5. SUPERVISIÓN	0.39	1.00	8%
CONTROL INTERNO ACTUAL	2.43	5.00	49%

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta de preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Los datos obtenidos en la evaluación al área de logística de la empresa en estudio, muestran un puntaje por cada uno de los componentes que conforma el COSO, tabulando los datos se obtuvo como resultado que el control interno actual de la empresa es de 49%.

En la siguiente figura se aprecia el nivel de desarrollo del control interno en general y disgregado en sus componentes correspondientes al área de logística.

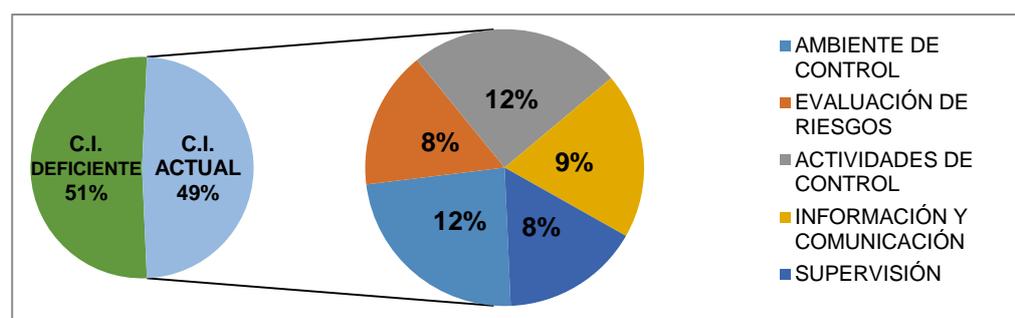


Figura 14. Resultado inicial del control interno

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta de preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

La figura 14 muestra que el control interno está compuesto por dos grupos, el control interno actual de 49% que la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. aplica en el desarrollo de sus operaciones y el control interno

deficiente (no desarrollado) de 51% que representa la exposición a factores de riesgo que puedan perjudicar el cumplimiento de los objetivos planteados por la gerencia-administración.

Así también, la figura muestra que el 49% de C.I. actual, está compuesto por el porcentaje propio del desarrollo de cada uno de los cinco componentes del COSO. Siendo el porcentaje máximo que cada componente puede obtener de 20%.

En el componente de **Ambiente de control** se obtuvo **12%** correspondiente al modo de cómo se percibe a la administración respecto a su aporte con mantener la disciplina, establecer la estructura organizativa, promover el desarrollo de las actitudes y capacidades del personal.

Tabla 18
Resultado inicial - Componente ambiente de control

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTAJE OBTENIDO	% OBTENIDO
AMBIENTE DE CONTROL	1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos	0.10	2%
	2. Ejerce responsabilidad de supervisión	0.15	3%
	3. Establece la estructura, autoridad y responsabilidad	0.10	2%
	4. Demuestra compromiso con la competencia	0.14	3%
	5. Aplica rendición de cuentas.	0.09	2%
	TOTAL	0.58	12%

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta de preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la Tabla 18 se observa que hay mayor deficiencia en los principios 1, 3 y 5 los mismos que indican que la empresa no cuenta con normas de conducta establecidas y difundidas; tampoco posee procesos para evaluar su cumplimiento, y en muy pocas ocasiones se identifica, reporta y sanciona a los responsables de conductas inapropiadas, en forma oportuna y coherente. No

existen lineamientos para la presentación de informes que permiten la ejecución de deberes y el flujo de la información para gestionar las actividades de la empresa. Por último, las áreas no evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de detectar posibles desvíos.

En el componente de **Evaluación de riesgos** se obtuvo **8%** correspondiente a la evaluación de riesgos internos y externos a los que está expuesta la empresa así como la estimación del impacto y las probabilidades de ocurrencia que se materialicen.

Tabla 19

Resultado inicial - Componente evaluación de riesgos

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTAJE OBTENIDO	% OBTENIDO
EVALUACIÓN DE RIESGOS	6. Especifica objetivos.	0.06	1%
	7. Identifica y analiza los riesgos	0.11	2%
	8. Evalúa riesgo de fraude.	0.14	3%
	9. Identifica y analiza cambios significativos.	0.08	2%
TOTAL		0.39	8%

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la Tabla 19 se observa que hay mayor deficiencia en los principios 6 y 9 los mismos que indican que la empresa no cuenta con criterios establecidos para la presentación de reportes internos, no se ha difundido su importancia y es escaso el uso de los reportes como medio de contrastación del cumplimiento de objetivos. Así como, no se han identificado los riesgos a los que está expuesta la empresa cuando suceden cambios en la gestión, el modelo de negocio o filosofías.

En el componente de **Actividades de control** se obtuvo **12%** correspondiente a la existencia de parámetros de control, procedimientos

específicos para actividades de mayor riesgo, designación de personal idóneo para supervisar y restricciones de acceso.

Tabla 20

Resultado inicial - Componente actividades de control

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTAJE OBTENIDO	% OBTENIDO
ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Selecciona y desarrolla actividades de control.	0.20	4%
	11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.	0.26	5%
	12. Despliega a través de políticas y procedimientos.	0.14	3%
TOTAL		0.60	12%

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la Tabla 20 se observa que hay mayor deficiencia en el principio 12, indicando que, la empresa si bien tiene algunas actividades de control, estas no están establecidas dentro de políticas y procedimientos que velen por su cumplimiento. Así también existe deficiencia en la segregación de funciones de las actividades expuestas a riesgos de error o fraude las cuales no son asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo.

En el componente de **Información y comunicación** se obtuvo **9%** correspondiente a la existencia de formatos o guías para la presentación de información útil, oportuna y confiable, requerida para evaluar los resultados de las operaciones y el desempeño del personal.

Tabla 21

Resultado inicial - Componente información y comunicación

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTAJE OBTENIDO	% OBTENIDO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13. Utiliza información relevante	0.06	1%
	14. Comunicación interna.	0.26	5%
	15. Comunicación externa	0.15	3%
TOTAL		0.47	9%

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta de preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la Tabla 21 se observa que hay mayor deficiencia en el principio 13, indicando que, la empresa no toma en cuenta el principio de costo vs. beneficio en la obtención de información, es así que no ha identificado la información requerida y esperada para el apoyo en las distintas áreas de la empresa para el logro de objetivos, la información con la que se cuenta no está sintetizada y estructurada para la toma de decisiones; por todo ello la empresa carece de información útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades.

En el componente de **Supervisión** se obtuvo **8%** correspondiente a la existencia de indicadores de evaluación, uso de tecnología para el resguardo de activos y supervisión del personal; personal calificado para monitorear las operaciones y reportar incidencias diarias.

Tabla 22
Resultado inicial - Componente supervisión

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTAJE OBTENIDO	% OBTENIDO
SUPERVISIÓN	16. Realiza evaluaciones en curso y/o separadas.	0.12	2%
	17. Evalúa y comunica deficiencias.	0.27	5%
TOTAL		0.39	8%

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la Tabla 22 se observa que hay mayor deficiencia en el principio 16, indicando que, si bien el gerente aplica controles internos a su criterio, estos no siguen ningún modelo ni metodología, no se han establecido indicadores para evaluar el cumplimiento y desempeño de metas y roles, no se realizan autoevaluaciones periódicas, las estrategias de supervisión no se cumplen continuamente porque recae todo en una sola persona (gerente) quien se ve

saturado de actividades y no se cuenta con tecnología para el apoyo de la supervisión e información de operaciones.

A continuación, se presenta el diagnóstico obtenido de los procesos logísticos de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. por cada uno de los procesos involucrados en la logística.

A. Proceso logístico de aprovisionamiento:

En la figura 15 se presenta un diagrama donde se explican las actividades desarrolladas en el proceso logístico de aprovisionamiento.

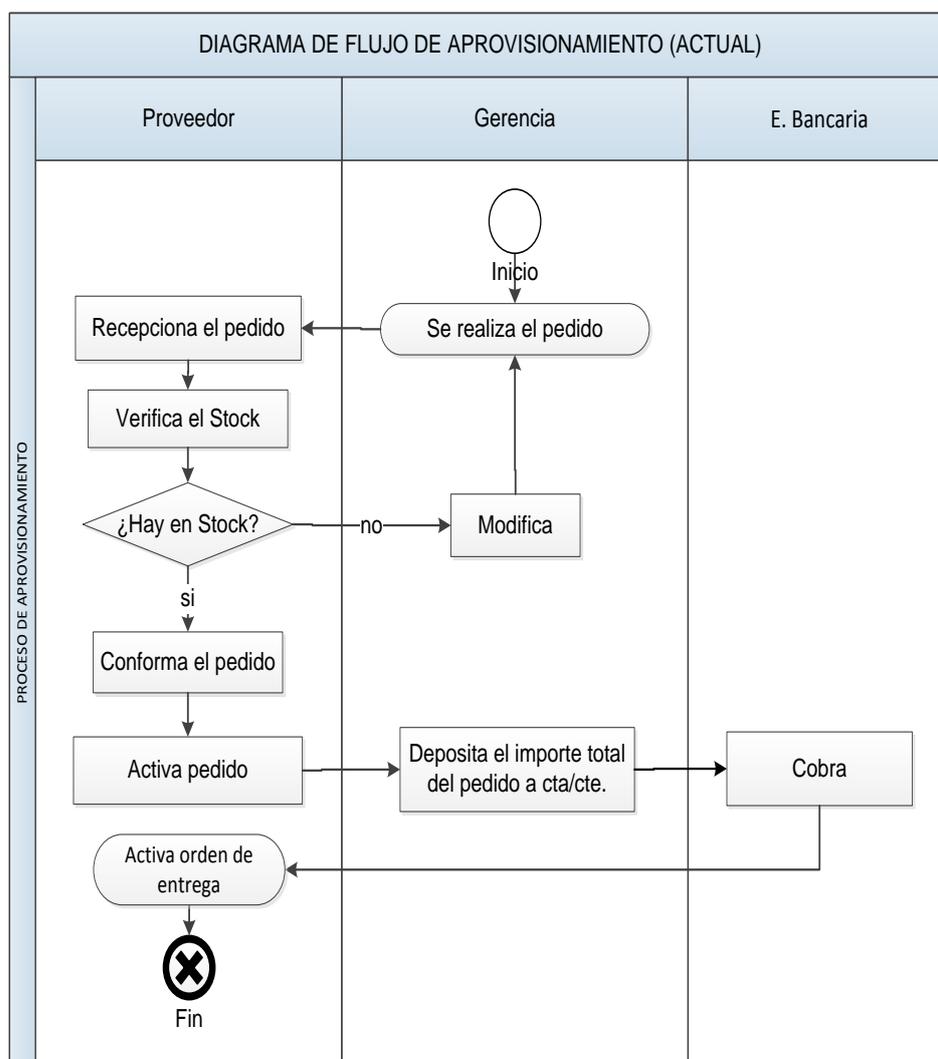


Figura 15. Proceso de aprovisionamiento actual.

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta de preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

a) Deficiencia:

El personal a cargo no cuenta con información confiable ni oportuna para tomar decisiones rápidas sobre los tipos y cantidades de productos que se necesita requerir a los diversos proveedores, realizando pedidos a base de aproximaciones que ocasionan exceso y/o rotura de inventario.

b) Consecuencias:

El exceso de inventario ocasiona:

- Incremento de costo y gastos.
- Inmovilización temporal del capital invertido.
- Uso de espacio físico en el almacén.
- Riesgo de obsolescencia, en el caso de promociones o presentaciones estacionales.
- Riesgo de deterioro, el inventario puede maltratarse.
- Riesgo de robo.

La rotura o quiebre de existencias genera:

- Demanda insatisfecha perdida, el cliente al no encontrar los productos que busca se irá con la competencia.
- Demanda insatisfecha diferida, esperar a que llegue el producto retrasa y acumula las entregas pendientes.
- Disminuye el prestigio de la empresa, se genera inseguridad en los clientes al no encontrar todos sus productos en la empresa, pérdida de credibilidad.

c) **Causas:**

Tabla 23

Causas de las deficiencias - Área de aprovisionamiento

	CAUSA	CRITERIO
1	No se cuenta con un personal específico para esta área.	C1:P2:PE6, C1:P5:PE19
2	Las funciones del personal de aprovisionamiento no están definidas ni difundidas.	C1:P3:PE11
3	El personal a cargo no cuenta con información útil, oportuna y confiable.	C4:P13:PE64-68
4	El personal a cargo tiene deficiencias en planificar el aprovisionamiento (¿cuánto pedir?, ¿cuándo pedir?)	C1:P4:PE12-13
5	El personal a cargo no conoce la misión, visión ni objetivos de la organización.	C1:P5:PE16
6	No existen objetivos definidos del área de aprovisionamiento.	C2:P6:PE21-24
7	Información incompleta (a detalle) de los datos históricos de la demanda.	C4:P13:PE65-67
8	No existe un reporte de revisión periódica de inventario.	C4:P13:PE65-67
9	No se genera una orden de compra.	C3:P10:PE51
10	No se identifican y analizan riesgos.	C2:P7:PE36-40
11	No se realizan comparaciones de la orden de compra vs el comprobante de pago.	C3:P10:PE51
12	No se elaboran reportes periódicos del área.	C1:P3:PE10, C2:P6:PE28-33
13	No se elaboran reportes de las inconsistencias.	C1:P3:PE10, C2:P6:PE28-33, C3:P12:PE61, C5:P17:PE85-86
14	No existen actividades de control.	C3:P10:PE48-51, C3:P12:PE60, C4:P14:PE69
15	No existen indicadores de desempeño.	C1:P5:PE17, C5:P16:PE79
16	No se contrasta resultados con objetivos.	C2:P6:34-35, C5:P16:PE80, 84, C5:P17:PE85
17	La comunicación con los proveedores es regular.	C4:P15:PE74
18	No se supervisan las actividades de control interno.	C5:P16:PE78,82

Nota: “C” componentes, “P” principio, “PE” punto de enfoque.

B. Procesos logísticos de almacenamiento

Las actividades desarrolladas en el proceso logístico de almacenamiento son mostradas mediante el siguiente diagrama:

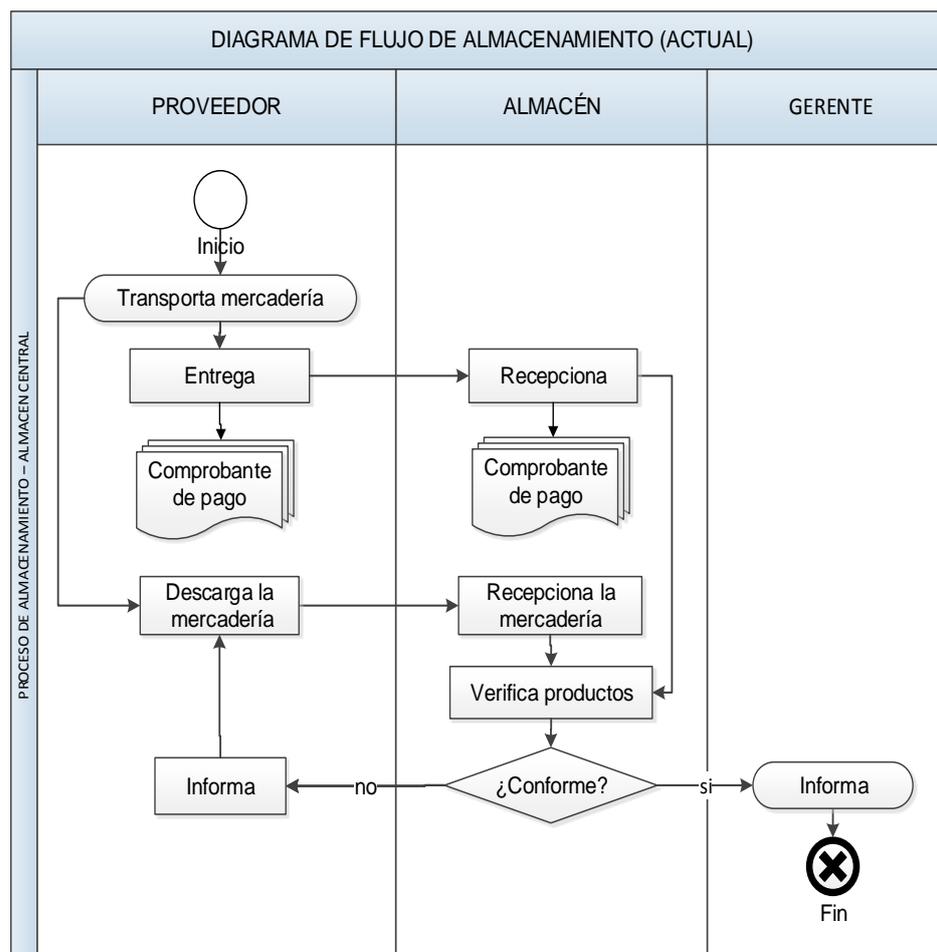


Figura 16. Proceso de almacenamiento actual.

Fuente: Elaborado a partir de la entrevista preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

a) Deficiencia:

El proceso de almacenamiento carece de documentos y procedimientos para la adecuada recepción, almacenamiento, manipulación y traslado interno de los productos.

b) Consecuencias:

La falta de documentos y procedimientos genera:

- Incremento de costos y gastos de almacenamiento.
- Recepción de productos defectuosos.
- Uso de espacios físicos en el almacén con productos no aptos para la venta.

- Productos caducados y/o que sufren de obsolescencia.
- Se deterioran los productos.
- Zonificaciones inapropiadas con dificultades de acceso a los stocks.
- No hay información del inventario actualizado diariamente.
- No hay información cuantitativa de entradas y salidas de almacén.
- Riesgo de robo.
- Desabastecimiento de stock en tienda.

c) Causas:

Tabla 24

Causas de las deficiencias - Área de almacenamiento

	CAUSA	CRITERIO
1	No se cuenta con un personal específico para esta área.	C1:P2:PE6, C1:P5:PE19
2	Las funciones del personal de almacenamiento no están definidas ni difundidas.	C1:P3:PE11, C3:P10:PE53, C4:P14:PE69
3	El personal a cargo no cuenta con información útil, oportuna y confiable.	C4:P13:PE64-68
4	El personal a cargo tiene deficiencias en gestión de almacén (recepción, zonificación, rotación o manipulación, conservación).	C1:P4:PE12-13
5	El personal a cargo no conoce la misión, visión ni objetivos de la organización.	C1:P5:PE16
6	No existen objetivos definidos del área de almacenamiento.	C2:P6:PE21-24
7	No se contrasta resultados con objetivos.	C2:P6:34-35, C5:P16:PE80, 84, C5:P17:PE85
8	No existen documentos de entradas y salidas de almacén.	C2:P6:31-33, C3:P10:PE51, C4:C13:PE67-68
9	No se realiza inventariado de productos continuamente.	C2:P6:31-33, C4:P13:PE65-68
10	No se identifican y analizan riesgos.	C2:P7:PE36-40, C2:P8:PE41-44
11	No se elaboran reportes periódicos del área.	C1:P3:PE10, C2:P6:PE28-33, C2:P6:31-33, C4:C13:PE67
12	No se elaboran reportes de las inconsistencias (comprobante de pago vs lo que se recibe físicamente).	C1:P3:PE10, C2:P6:PE28-33, C2:P6:31-33, C3:P12:PE61, C5:P17:PE85-86
13	Actividades de control escasas e irregulares.	C3:P10:PE48-51, C3:P12:PE60,62, C4:P14:PE69
14	No existen indicadores de desempeño.	C1:P5:PE17, C5:P16:PE79
15	No se supervisa las actividades de control interno.	C5:P16:PE78,82
16	No se cuenta con tecnología para el área (computador, impresora, cámara de vigilancia).	C3:P10:PE51, C4:C13:PE68, C5:P16:PE83

Nota. “C” componentes, “P” principio, “PE” punto de enfoque.

C. Procesos logísticos de venta-distribución

Las actividades desarrolladas en el proceso logístico de venta son mostradas mediante el siguiente diagrama:

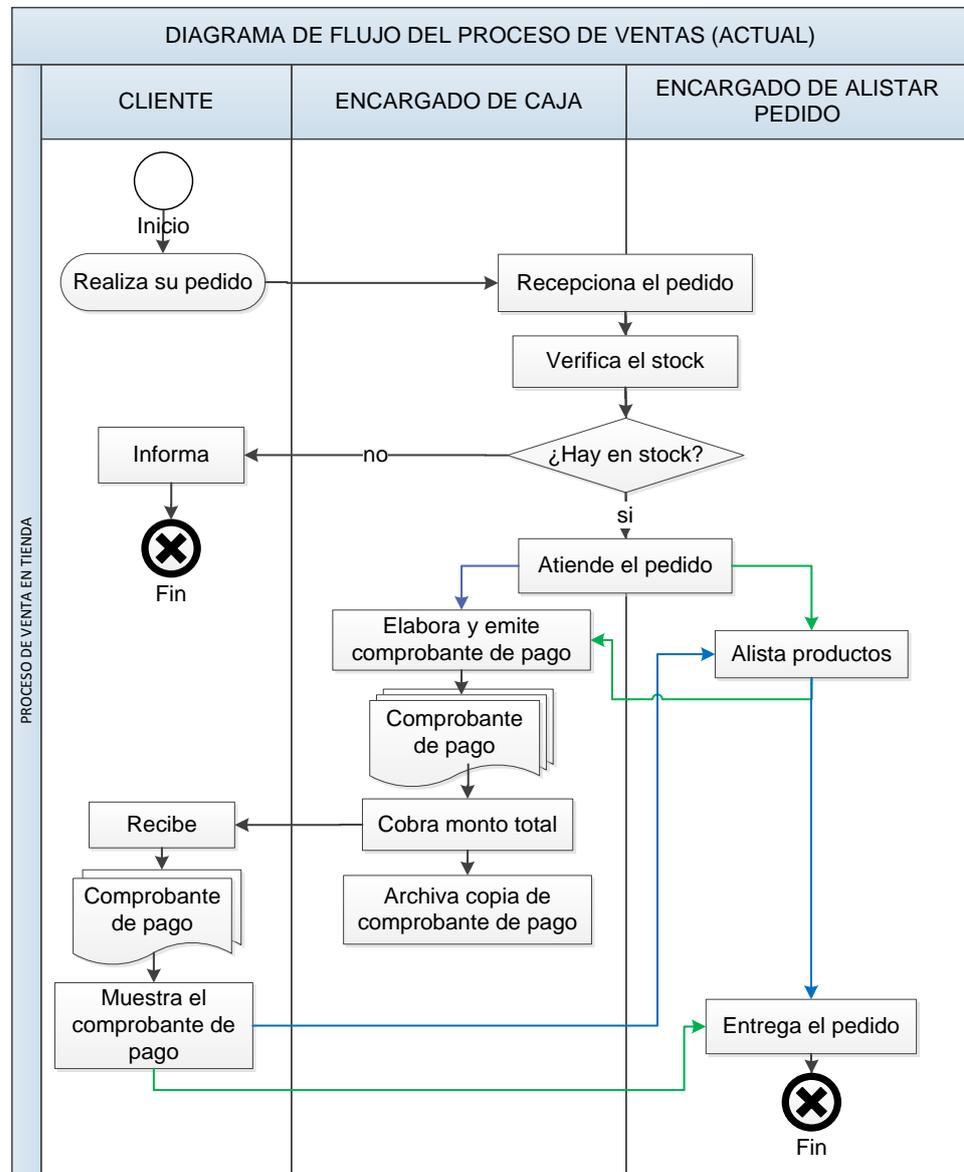


Figura 17. Proceso de ventas actual.

Fuente: Elaborado a partir de la entrevista preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Las actividades desarrolladas en el proceso logístico de distribución son mostradas mediante el siguiente diagrama:

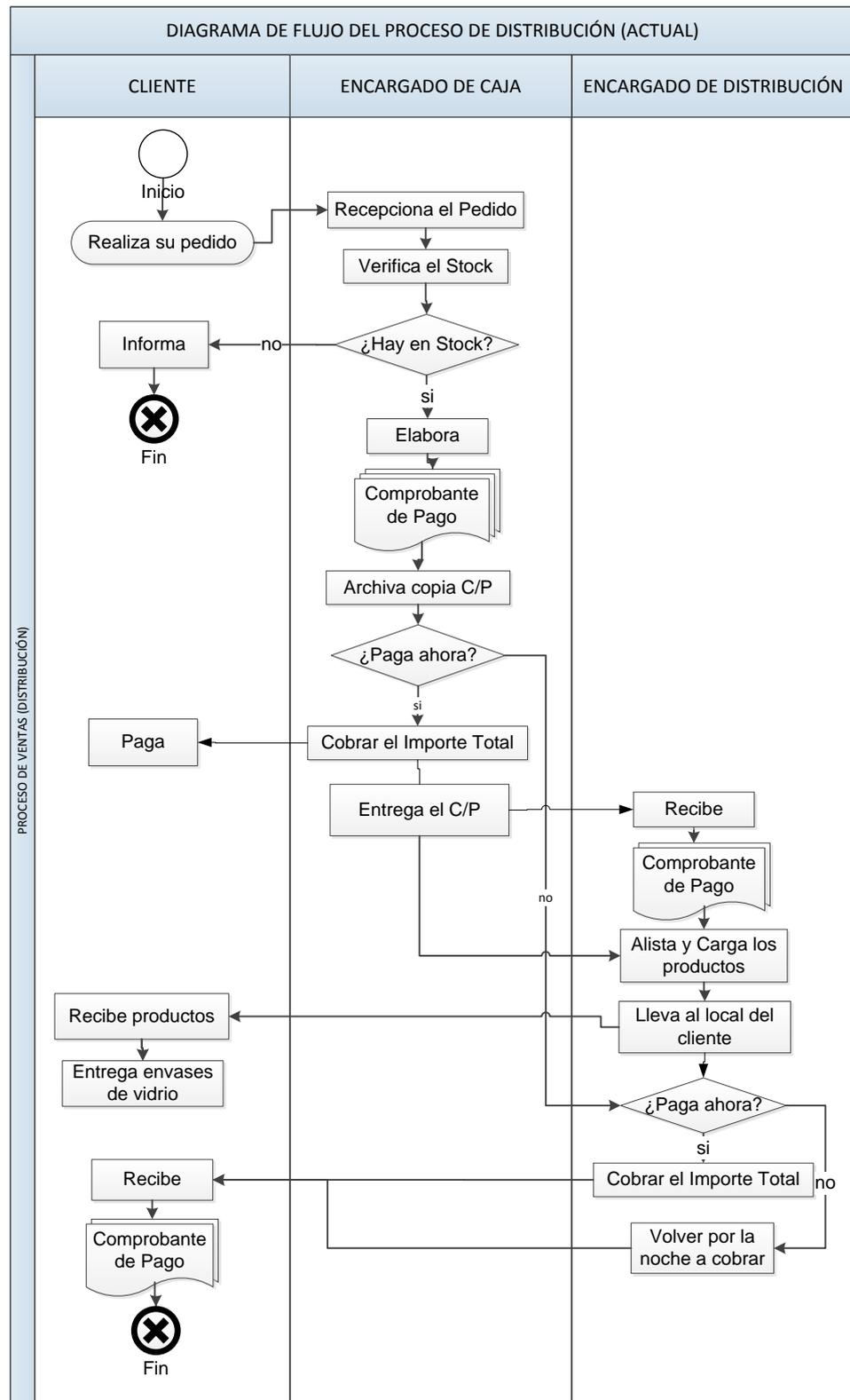


Figura 18. Proceso de distribución actual

Fuente: Elaborado a partir de la entrevista preimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

a) Deficiencia:

El proceso logístico de ventas-distribución carece de documentos y procedimientos para la adecuada actividad de procesamiento de pedidos, alistar pedidos y distribución.

b) Consecuencias:

- Información informal con poca confiabilidad
- Inexactitud al tomar el pedido
- Inexactitud al entregar el pedido
- Demora en atender y expender el pedido
- Riesgo de robo de mercadería

c) Causas:

Tabla 25

Causas de las deficiencias - Área de venta-distribución

	CAUSA	CRITERIO
1	No se cuenta con un personal para ingresar y actualizar los datos de los clientes en el sistema.	C1:P2:PE6, C1:P5:PE19
2	Las funciones del personal de venta-distribución no están definidas ni difundidas.	C1:P3:PE11, C3:P10:PE49,53, C3:P12:PE59, C4:P14:PE69
3	En ocasiones no se cuenta con información oportuna y confiable para atender y distribuir los pedidos.	C4:P13:PE64-68, C4:P15:PE74-75
4	Poca difusión de las normas de conducta.	C1:P1:PE2-4
5	El personal a cargo no conoce la misión, visión ni objetivos de la organización.	C1:P5:PE16
6	No existen objetivos definidos del área de venta-distribución.	C2:P6:PE21-24
7	No se contrasta resultados con objetivos.	C2:P6:34-35, C5:P16:PE80, 84, C5:P17:PE85
8	No existen documentos de ingreso de mercadería a tienda	C2:P6:31-33, C3:P10:PE51, C4:C13:PE67-68
9	No se realiza inventariado de mercadería en tienda.	C2:P6:31-33, C4:P13:PE65-68
10	No se identifican y analizan riesgos.	C2:P7:PE36-40, C2:P8:PE41-44
11	No se elaboran reportes periódicos del área (ventas mensuales, clientes, observaciones).	C1:P3:PE10, C2:P6:PE28-33, C2:P6:31-33, C4:C13:PE67
12	Actividades de control escasas e irregulares.	C3:P10:PE48-51, C3:P12:PE60,62, C4:P14:PE69
13	No existen indicadores de desempeño.	C1:P5:PE17, C5:P16:PE79
14	No se supervisa las actividades de control interno.	C5:P16:PE78,82
15	No se cuenta con tecnología para el área (cámara de vigilancia).	C3:P10:PE51, C4:C13:PE68, C5:P16:PE83

Nota. “C” componentes, “P” principio, “PE” punto de enfoque.

4.2.2. ACTIVIDADES CORRECTIVAS

La corrección de deficiencia se orienta a mitigar las carencias identificadas en el diagnóstico, con la finalidad de mejorar los procesos logísticos de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución que desarrolla la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

A continuación, se procede a nombrar las normas, actividades y formatos que se propone que deben implementar en la empresa, clasificadas por cada uno de los componentes que conforman la metodología.

1. Ambiente de control

El ambiente de control establece un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la empresa y generar una cultura de control interno.

Por ese motivo se debe:

- a) Difundir mediante talleres las normas de conducta aplicable a todos los colaboradores que integran la empresa Central de Gaseosas, así como las respectivas sanciones a su incumplimiento.
- b) Difundir mediante talleres la misión, visión y objetivos generales que persigue la empresa.
- c) Designar personal específico que se encargue de las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución.
- d) Integrar un manual de funciones del personal en las tres áreas: aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución.

- e) Brindar capacitaciones en temas de control interno a los representantes de cada área de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución.

2. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos abarca el proceso de identificar y analizar los riesgos a los que está expuesta la entidad; factores internos y externos que amenazan el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización; la cual incluye el planeamiento, identificación, análisis y respuesta a estos eventos.

Por ese motivo la empresa debe:

- a) Definir los objetivos específicos de cada área: aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución y difundirlos.
- b) Mediante un taller con el gerente general y los socios, identificar los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia e impactos por cada área de la organización.

3. Actividades de control

Las actividades de control gerencial comprenden un conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos establecidos por la organización; para poder evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la empresa.

Es por eso que en cada proceso logístico se debe implementar:

➤ **Aprovisionamiento**

La creación del formato de orden de compra que debe ser rellena y aprobada por cada requerimiento que se hace a cada uno de los proveedores.

➤ **Almacenamiento**

- La creación de un formato de verificación del comprobante de pago y la mercadería real ingresada a almacén.
- La creación del formato de control de existencias de ingresos y salidas.
- La creación del formato de toma de inventario.
- El equipamiento de una computadora e impresora.
- El equipamiento de cámaras de vigilancia.

➤ **Venta-distribución**

- La creación de formato de recepción de pedido de clientes.
- La creación del formato de toma de inventario.
- La verificación de la mercadería que sale de tienda con su comprobante de pago.
- El equipamiento de cámaras de vigilancia.
- La creación del formato de quejas y sugerencias.

4. Información y comunicación

Se entiende por el componente de información y comunicación a los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, aseguran el flujo de información en todas las direcciones, cumpliendo con ser útil, confiable y oportuna; de esta forma contribuyen al correcto desarrollo de las actividades de cada proceso logístico y una adecuada toma de decisiones.

- **El área de aprovisionamiento**, debe presentar de forma sintetizada y estructurada la información concerniente a:
 - Informe de compras mensual por proveedor y aspectos importantes.
 - Informe de inconsistencias, cotejo de orden de compra versus comprobante de pago, en el momento inmediato que se produzca.
- **El área de almacenamiento**, debe presentar de forma sintetizada y estructurada la información concerniente a:
 - Ingreso total de mercadería por producto al mes.
 - Salida total de mercadería por producto al mes.
 - Reporte de stock disponible por producto, en cada solicitud de aprovisionamiento mensual a gerencia.
 - Inconsistencias en recepción de mercadería del proveedor, en el momento inmediato que se produzca.
 - Comunicación con el área de aprovisionamiento para la recepción de mercadería
- **El área de venta-distribución**, deben presentar de forma sintetizada y estructurada la información concerniente a:
 - Reporte de ventas mensuales por producto y por clientes frecuentes.
 - Reporte de stock disponible por producto, en cada solicitud de aprovisionamiento mensual a gerencia.
 - Reporte mensual de calidad de servicio (confianza, rapidez, calidad de producto) y quejas de clientes

5. Monitoreo y supervisión

El gerente general debe monitorear la ejecución correcta de las actividades de control implementadas en la organización y supervisar el cumplimiento de las metas y objetivos.

Se debe realizar como mínimo una evaluación de control interno en los procesos logísticos de la empresa al finalizar cada periodo; retroalimentar, modificar e implementar acciones de control que permitan una continua mejora.

Se debe evaluar el desempeño de cada unidad operativa de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución mediante el uso de indicadores que evidencien la eficacia y eficiencia alcanzada por cada área.

- **Indicadores del área de aprovisionamiento:**

Tabla 26

Indicadores de gestión aprovisionamiento

Indicador de gestión	Descripción	Fórmula
1 Tiempo elaboración orden de compra	Tiempo que toma elaborar la orden de compra	= Tiempo de fin o.c. – Tiempo de inicio o.c.
2 Calidad de órdenes de compra generadas	Número y porcentaje de pedidos generados sin observaciones de cantidades y formatos.	=N° o.c. sin problemas/ N° o.c. generadas en total.
3 Procesamiento de pedidos perfectos	Número y porcentaje de órdenes de compra que coinciden con las facturas.	=N° o.c. coinciden / N° o.c. generadas en total.
4 Tiempo de aprovisionamiento	Tiempo que tarda el proveedor en entregar el pedido	=Tiempo de entrega – Tiempo de presentación.

Tabla 27

Indicadores de información aprovisionamiento

Indicador de información	Descripción	Frecuencia
1 Informe de compras	Informe de productos comprados	Mensual
2 Informe de inconsistencias	Informe de contrastación de órdenes de compra versus comprobante de compra	Inmediato

Tabla 28
Indicadores de cumplimiento aprovisionamiento

	Indicador de cumplimiento	Descripción	Frecuencia
1	Comprobantes de compra	Recepción de comprobantes de compra que cumplan con los requisitos formales y sustanciales	Diario
2	Actividades y funciones	Cumplir las actividades y funciones tal como lo establece el manual de funciones.	Diario

- **Indicadores del área de almacenamiento:**

Tabla 29
Indicadores de gestión almacén

	Indicador de gestión	Descripción	Fórmula
1	Duración de mercadería	Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene	= Inv. final del mes / ventas promedio mensual
2	Exactitud del inventario	Número y porcentaje de veces que concuerda la información de stock disponible del sistema con el de un inventario físico.	=Stock disponible – inventario físico.
3	Recepción adecuada de mercadería	Número y porcentaje de veces que la mercadería es recibida sin problemas (faltantes, equivocaciones en cantidades o formatos defectuosos)	= N° merc. recep. sin problemas/ N° o.c. generadas.
4	Stock disponible	Número y porcentaje de veces que no se sufre de quiebre de stock por producto.	= N° pedidos si quiebre de stock/ N° total de pedidos atendidos.
5	Productos no aptos para la venta	Cantidad de productos defectuosos	= productos defect. + caducó + robo.

Tabla 30
Indicadores de información almacén

	Indicador de Información	Descripción	Frecuencia
1	Informe de stock disponible	Informe de stock disponible de productos	Mensual
2	Informe de Inconsistencias	Informe de inconsistencias comprobante de pago versus recepción de productos	Inmediato

Tabla 31
Indicadores de cumplimiento almacén

Indicador de cumplimiento	Descripción	Frecuencia
1 Registro de Inventario unidades físicas	Llevar el registro de inventario por producto	Diario
2 Registro de Inventario valorizado	Llevar el registro de inventario valorizado por producto	Diario
3 Actividades y funciones	Cumplir las actividades y funciones tal como lo establece el manual de funciones.	Diario

- **Indicadores del área de venta-distribución:**

Tabla 32
Indicadores de gestión venta-distribución

Indicador de gestión	Descripción	Fórmula
1 Cumplimiento de entregas a clientes	Cantidad de pedidos entregados sin problemas a los clientes	$= \text{N}^\circ \text{ pedidos entregados sin problema} / \text{N}^\circ \text{ total de pedidos despachados.}$
2 Calidad de la facturación	Porcentaje de generación de facturas sin error	$= \text{N}^\circ \text{ facturas sin errores} / \text{N}^\circ \text{ total de fact. emitidas.}$
3 Tiempo de distribución	Porcentaje de pedidos distribuidos sin retraso	$= \text{Tiempo de entrega} - \text{tiempo acordado}$
4 Nivel de clientes	Porcentaje de variación de cantidad de clientes actuales con respecto al promedio mensual en el periodo anterior	$= \text{N}^\circ \text{ clientes actuales} - \text{N}^\circ \text{ clientes mes anterior} / \text{N}^\circ \text{ clientes mes anterior.}$
5 Nivel de ventas	Porcentaje de variación de cantidad de ventas actuales con respecto al promedio mensual en el periodo anterior	$= \text{Ventas actuales} - \text{ventas periodo anterior} / \text{ventas periodo anterior.}$
6 Nivel de satisfacción de clientes	Porcentaje de satisfacción del servicio que reciben los clientes	$= \text{N}^\circ \text{ clientes satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes encuestados.}$

Tabla 33
Indicadores de información venta-distribución

Indicador de Información	Descripción	Frecuencia
1 Informe de ventas	Informe de productos vendidos	Mensual
2 Informe de calidad de servicio	Informe de recepción de quejas y sugerencias	Mensual

Tabla 34
Indicadores de cumplimiento venta-distribución

	Indicador de Cumplimiento	Descripción	Frecuencia
1	Comprobantes de venta	Emitir boletas y facturas que cumplan con describir las transacciones reales	Diario
2	Actividades y funciones	Cumplir las actividades y funciones tal como lo establece el manual de funciones.	Diario

Los indicadores propuestos deben ser implementados de manera gradual y su aplicación debe tener una finalidad, de forma que no genere la saturación de procesos innecesarios.

5.2.3. RESULTADOS DEL TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los resultados de la evaluación de los procesos logísticos de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C., compuesto por las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución, posterior al uso del control interno como una herramienta de gestión, basados en los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión son los siguientes:

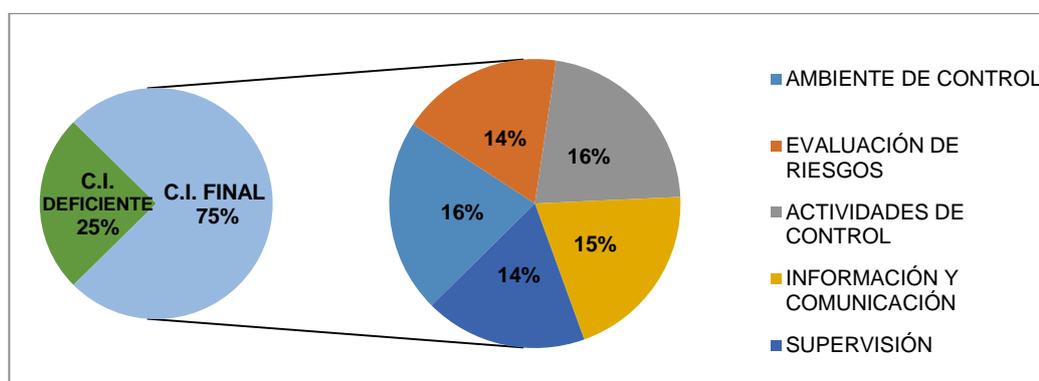


Figura 19. Resultado control interno – post aplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta post implementación de COSO. Central de Gaseosas H&C S.A.C.

La figura 19 muestra que la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. ha logrado alcanzar un 75% de control interno aplicado en el desarrollo de sus operaciones, y ha reducido a un 25% la exposición a factores de riesgo que puedan perjudicar el cumplimiento de los objetivos planteados por la gerencia y la administración.

Los resultados obtenidos del área de logística, previo y posterior a la aplicación del COSO permiten evidenciar la mejora en la calificación del control interno, pasando de una calificación de “C.I. Malo”, a un “C.I. Bueno”

Tabla 35

Calificación del control interno - pre y postaplicación COSO

ESCENARIOS	DEFICIENTE 0 - 25%	MALO 26% - 50%	REGULAR 51% - 70%	BUENO 71% - 85%	EXCELENTE 86% - 100%
PREAPLICACIÓN DEL COSO		49%			
POSTAPLICACIÓN DEL COSO				75%	

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO. Central de Gaseosas H&C S.A.C.

De esta manera se ha conseguido incrementar 26 puntos porcentuales el control interno aplicado a los procesos logísticos de la empresa.

Tabla 36

Control Interno - Pre y Postaplicación COSO

COMPONENTES	% C.I. PREAPLICACIÓN	% C.I. POSTAPLICACIÓN	VARIACIÓN
1. AMBIENTE DE CONTROL	12%	16%	4% ↑
2. EVALUACIÓN DE RIESGOS	8%	14%	6% ↑
3. ACTIVIDADES DE CONTROL	12%	16%	4% ↑
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	9%	15%	6% ↑
5. SUPERVISIÓN	8%	14%	6% ↑
C.I. DESARROLLADO	49%	75%	26% ↑

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la tabla 36 se observan los porcentajes logrados en cada componente y en su totalidad del control interno en los dos escenarios, pre y postaplicación del COSO, así como porcentaje de variación que ha obtenido.

La empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. ha terminado el periodo postimplementación de las acciones correctivas con un crecimiento de 31% en sus ingresos en relación al periodo anterior.

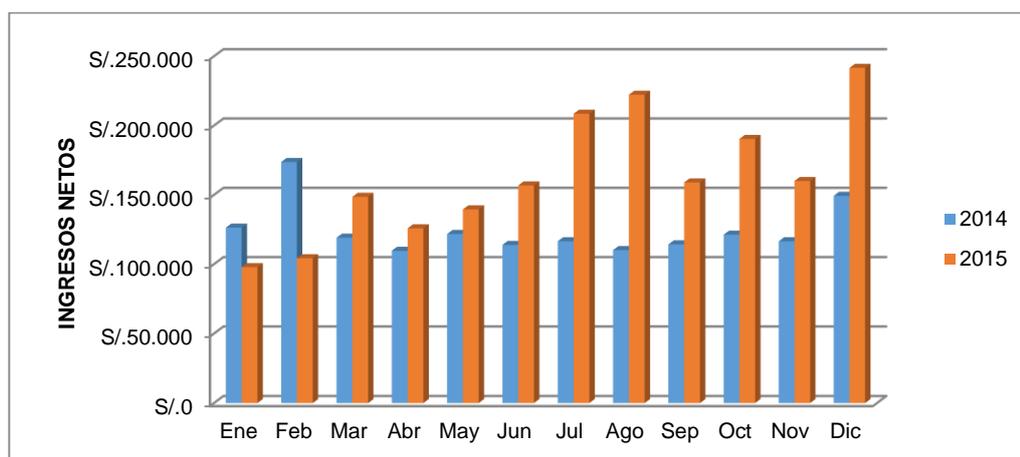


Figura 20. Comparación ingresos netos: periodos 2014 - 2015.

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la figura 20 se aprecia que la empresa presentó un crecimiento progresivo en sus ingresos netos, posterior a la aplicación del COSO, donde a partir del mes de marzo sobrepasaron los niveles alcanzados en el periodo precedente.

1. Ambiente de control

En el diagnóstico de deficiencias se identificó que los colaboradores involucrados en los procesos logísticos tenían poco conocimiento de la misión, visión, objetivos de la organización, normas de conducta, funciones y

responsabilidad; determinando la causa del por qué estas no estaban debidamente formalizadas y difundidas.

Mediante la implementación de las acciones correctivas, se han desarrollado y difundido mediante talleres la visión, misión, los objetivos, las normas de conducta y el manual de funciones.

El resultado de la evaluación del ambiente de control posterior a la implementación de las acciones correctivas muestra un nivel de desarrollo de 16% habiéndose logrado un incremento de cuatro puntos porcentuales.

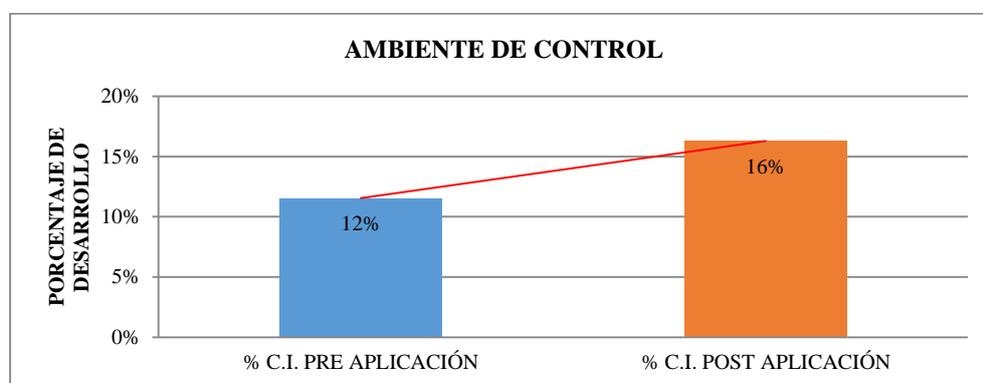


Figura 21. Ambiente de control - pre y postaplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

El resultado del ambiente de control es la suma de los porcentajes obtenidos en cada uno de los cinco principios que este contiene, en el siguiente gráfico se muestra el progreso obtenido en cada uno de ellos.

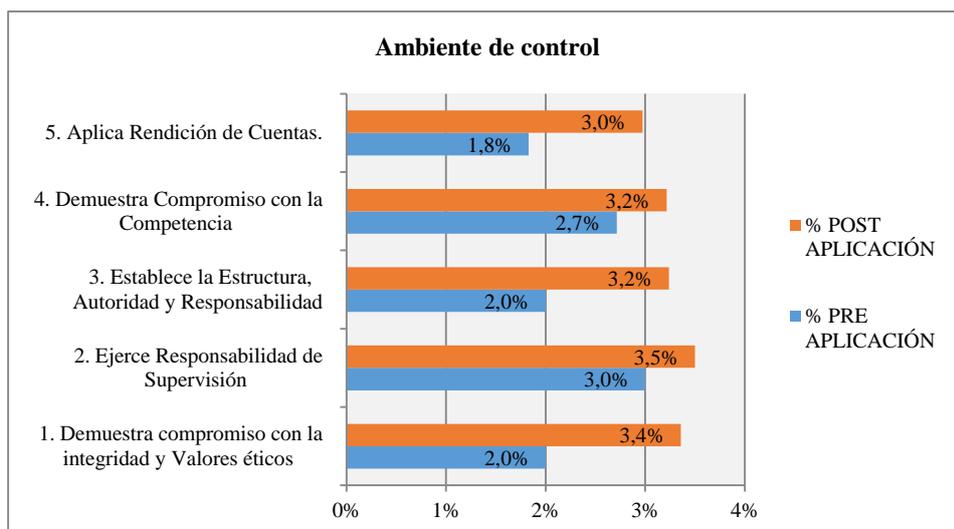


Figura 22. Principio ambiente de control - pre y post aplicación COSO
Fuente Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO -Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la figura 22 se observa que se produjo mejoras en los cinco componentes. Entre las que se destacan:

La gerencia muestra mayor interés de apoyar el control interno en la entidad, mediante el diseño, implementación y conducción del control interno. Se han difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad. Existen lineamientos para la presentación de informes que permiten la ejecución de deberes y el flujo de la información para gestionar las actividades de la empresa. Se estableció el manual de funciones; así también, se identifica, reporta y sanciona a los responsables de conductas inapropiadas, en forma oportuna.

2. Evaluación de riesgos

En el diagnóstico de deficiencias, se identificó que las áreas de logística tienen definidos sus objetivos de forma genérica y poco clara, no se encuentran escritas ni tampoco están difundidas entre los colaboradores, lo que ocasiona

que el personal no tome consciencia de la importancia de sus acciones y sus implicancias con los resultados.

Realidad que ha mejorado mediante la creación y difusión de los objetivos específicos para el área de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución mediante un taller, en el que también se han identificado los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia e impacto que podrían afectar el cumplimiento de los mismos.

El resultado de la evaluación del ambiente de control posterior a la implementación de las acciones correctivas muestra un nivel de desarrollo de 14% habiéndose logrado un incremento de seis puntos porcentuales.

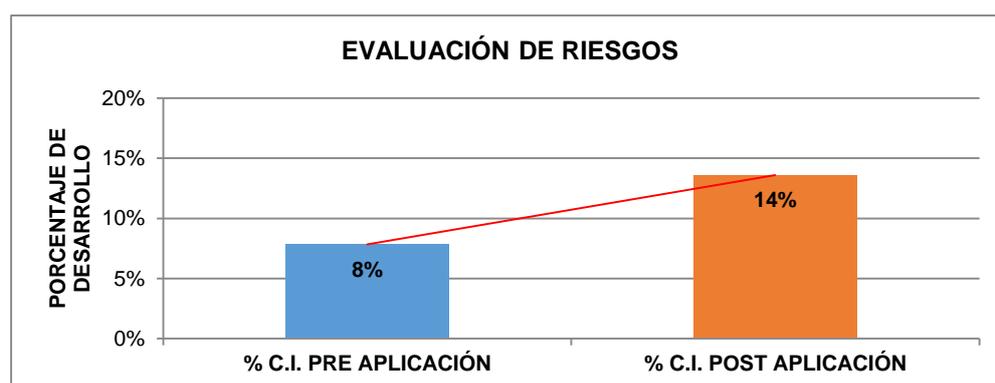


Figura 23. Evaluación de riesgos - pre y postaplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

El resultado de la evaluación de riesgos corresponde a la suma de los porcentajes obtenidos en cada uno de los cuatro principios que este contiene, en el siguiente gráfico se muestra el progreso obtenido.

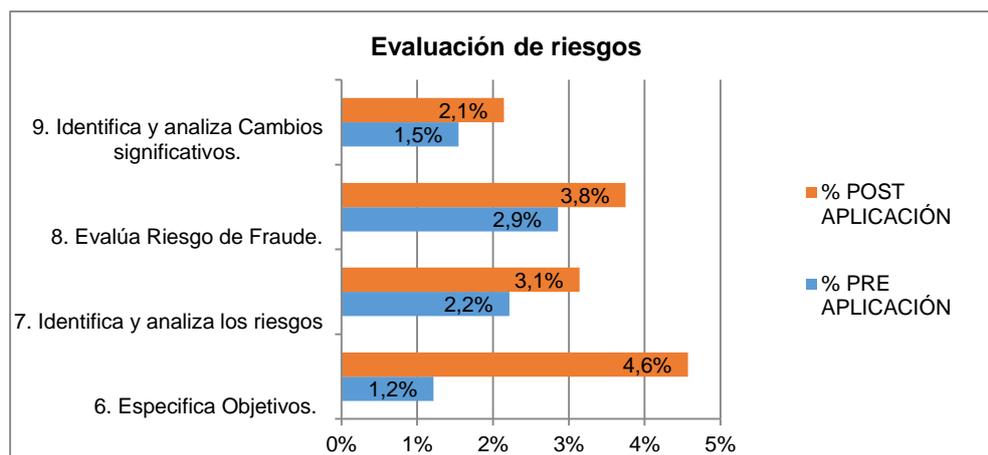


Figura 24. Principios evaluación de riesgos -pre y postaplicación COSO
Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la figura 24 se observa que se produjo mejoras en los cuatro principios. La aplicación del COSO ha permitido formalizar y dar a conocer los objetivos específicos de cada área logística, considerado como el punto de referencia para evaluar y analizar los resultados.

Así también, ha permitido enfatizar la importancia de las actividades que realiza cada personal y la consecuencia que estas generan con respecto al logro de los objetivos.

Los reportes internos están siendo elaborados bajo criterios establecidos, se ha difundido su importancia y sus objetivos.

Finalmente, la gerencia con los encargados de cada área ha logrado identificar riesgos potenciales y proponer actividades de control.

3. Actividades de control

En el diagnóstico se identificó que la empresa si bien tenía algunas actividades de control, éstas no eran cumplidas a cabalidad por los trabajadores y eran insuficientes, en consecuencia, los riesgos aún permanecían.

Situación que ha mejorado, mediante la implementación de documentos y actividades de control pertinentes en cada uno de los procesos logísticos.

La evaluación postimplementación de las medidas correctivas, muestran un incremento del nivel de desarrollo del componente de actividades de control en el área de logística, obteniendo una calificación de 16%, logrando cuatro puntos más respecto al periodo anterior.

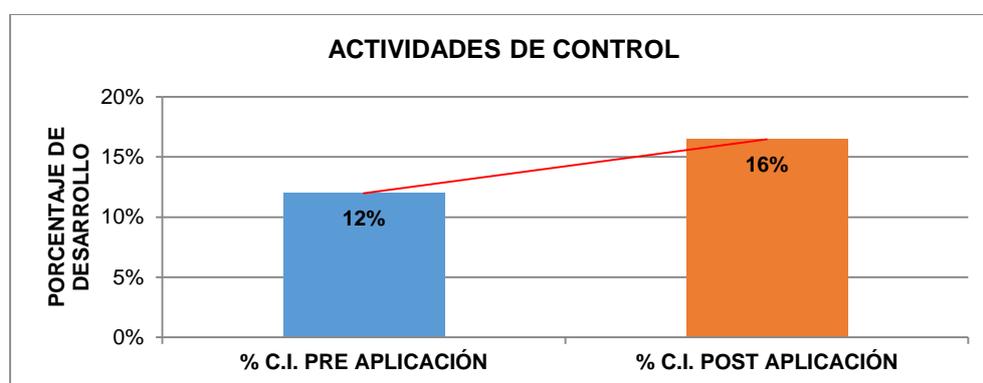


Figura 25. Actividades de control - pre y postaplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

El resultado de la evaluación de riesgos corresponde a la suma de los porcentajes obtenidos en cada uno de los tres principios que este contiene, en el siguiente gráfico se muestra el progreso de cada uno.

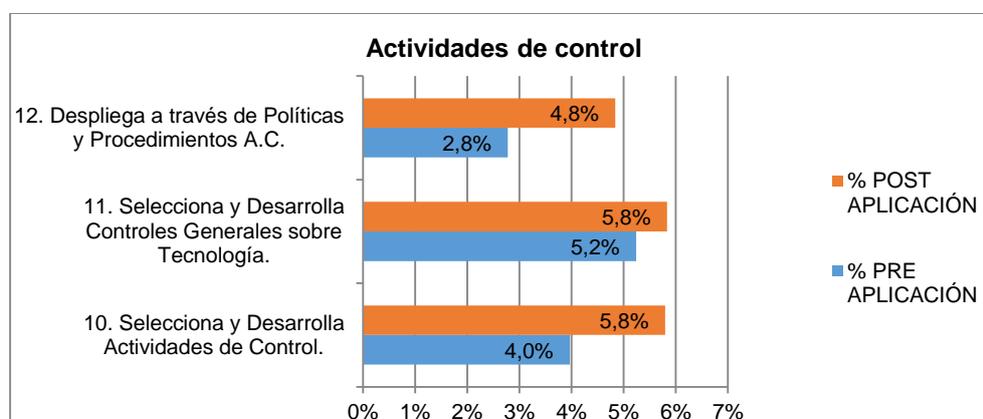


Figura 26. Principios actividades de control- pre y postaplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la figura 26 se observa que se produjo mejoras en los tres principios. El control de las actividades se realiza bajo criterios del COSO, ha mejorado la segregación de funciones, la tecnología (sistema, datos, cámaras de seguridad y redes instaladas) es de acceso restringido. Se han establecido procedimientos con respecto al cumplimiento de las actividades de control preventivas y concurrentes, el personal posee mayor compromiso en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control.

4. Información y comunicación

En el diagnóstico de este componente se identificó que la empresa carecía de información útil, oportuna y confiable para el adecuado desempeño y cumplimiento de las labores logísticas, así como para la toma de decisiones apropiada.

Por lo cual se han implementado actividades de elaboración de informes y reportes de forma sintetizada que contengan información relevante y estén estructuradas en cada uno de los procesos logísticos.

El resultado de la evaluación del área de logística postimplementación de las medidas correctivas, muestran que el componente de información y comunicación posee un desarrollo del 15% logrando seis puntos más respecto a la evaluación inicial.

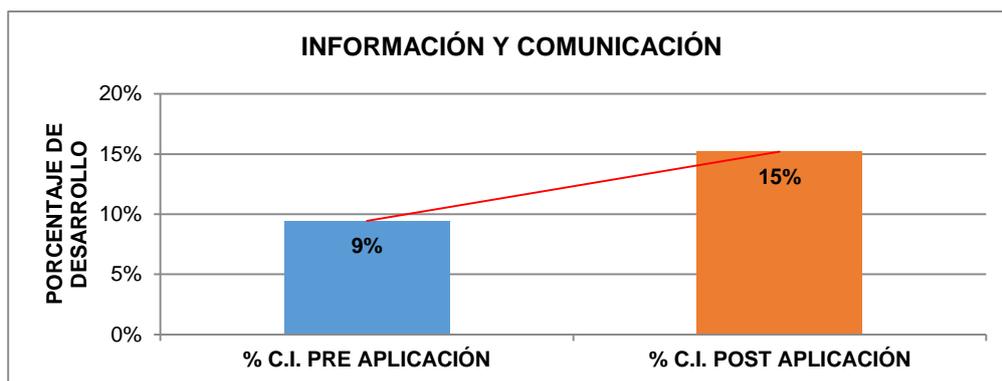


Figura 27. Información y comunicación - pre y postaplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

El porcentaje obtenido del componente de información y comunicación es el resultado de la suma de la calificación obtenida en los tres principios que este contiene, en el siguiente gráfico se muestra el progreso obtenido en cada uno de ellos.

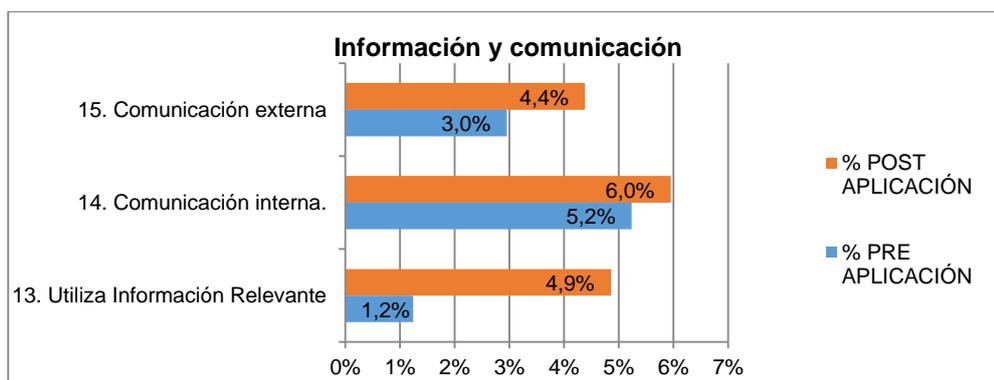


Figura 28. Principios información y comunicación - pre y postaplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO -Central de Gaseosas H&C S.A.C.

La figura 28 muestra que los niveles de desarrollo de los tres principios han mejorado. Entre las que se destacan: los socios, la gerencia y los encargados de cada área logística poseen una información más útil, de forma más oportuna y con datos más confiables de las actividades más relevantes de cada unidad orgánica para el desarrollo de sus actividades; rápida toma de decisiones y el seguimiento de las actividades realizadas por los colaboradores. La gerencia se

está preocupando por dar capacitación a su personal, a razón de los procesos y actividades de control que se deben llevar a cabo dentro de la empresa, así también de mantener una comunicación interna de fácil comprensión, y ha definir qué tipo de información puede darse a agentes externos y a quiénes.

5. Supervisión

En el diagnóstico se identificó que la supervisión se limitaba a la observación de algunas actividades, lo cual resultaba insuficiente, al no tener una perspectiva cuantitativa de las mejoras y deficiencias que experimentaba la empresa en el desarrollo de los procesos logísticos, hecho que dificultaba la toma de decisiones de forma oportuna y correcta.

Motivo por el cual se han implementado actividades de monitoreo y el uso de indicadores de eficiencia y eficacia para el área de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución.

La evaluación realizada postimplementación de las medidas correctivas, muestra que el nivel de desarrollo del componente de supervisión es de 14%, incrementándose 6 puntos porcentuales.

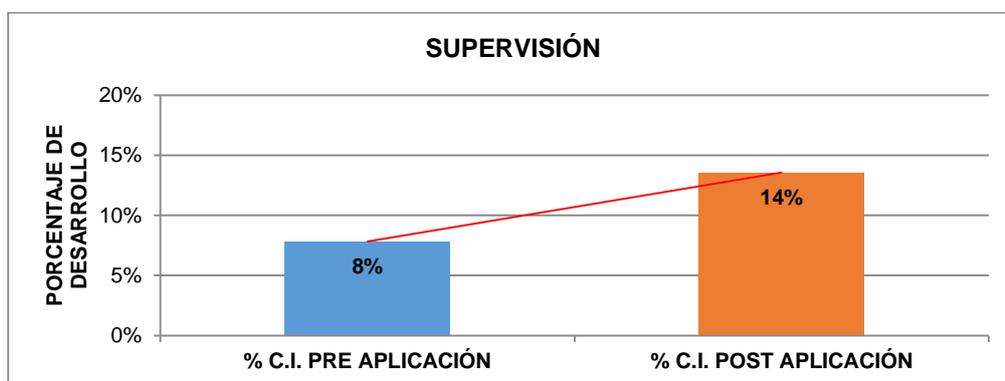


Figura 29. Supervisión - pre y postaplicación COSO.

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO -Central de Gaseosas H&C S.A.C.

El 14% logrado es el resultado de la suma de los dos principios que el componente de supervisión posee, en la siguiente figura se muestra el progreso de cada uno de ellos.

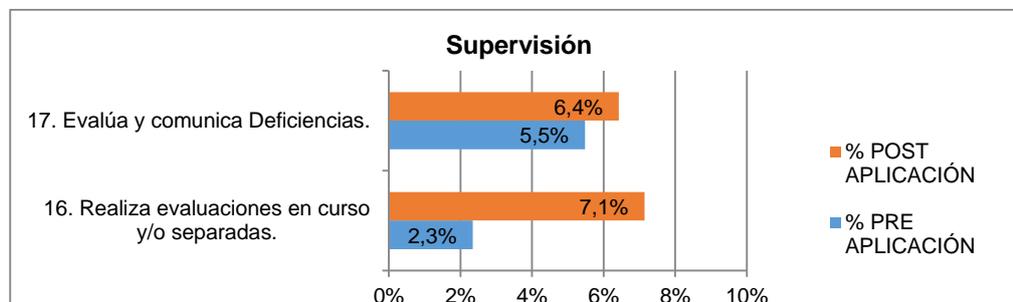


Figura 30. Principios supervisión - pre y postaplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de la encuesta pre y postimplementación de COSO -Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la figura 30 se observa que los dos principios han mejorado, es así que el gerente evalúa el control interno de la empresa bajo el enfoque COSO, se han definido indicadores para evaluar el cumplimiento de objetivos y desempeño de funciones, contando con tecnología (sistema, y cámara de vigilancia) que apoya con la supervisión e información de actividades, y se supervisa el cumplimiento de las acciones correctivas implementadas.

Algunos de los indicadores de eficiencia y efectividad implementados en el componente de supervisión se presentan a continuación para evidenciar la mejora obtenida a consecuencia de la utilización y mejora del COSO en los procesos logísticos de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución.

A. Aprovisionamiento

El objetivo específico de esta área se enfoca en realizar el abastecimiento de mercadería en el tiempo oportuno, con la cantidad, calidad y variedad de productos necesarios; que logren cubrir la demanda, evitando tener quiebres o excesos de stock que generen sobre costos.

Los indicadores seleccionados de aprovisionamiento para el análisis

de la investigación fueron:

Tabla 37

Indicadores de aprovisionamiento seleccionados para el análisis.

n°	Indicadores de aprovisionamiento	Unidad de Medida	Periodicidad	Fórmula	Meta
1	Calidad de órdenes de compra generadas	Número y porcentaje	Mensual	= Órdenes de compra sin problemas / N° de O.C. generadas.	95% - 100%
2	Procesamiento de pedidos perfectos	Número y porcentaje	Mensual	= Órdenes de compra que coinciden / N° de O.C. generadas.	95% - 100%

Actualmente en el área de aprovisionamiento se ha incrementado el número de veces que se genera una “orden de pedido”; en el periodo 2014 se emitían de 29 a 39 veces por mes, ahora se realiza de 32 a 55 órdenes de pedido mensual, con la finalidad de no mantener demasiados activos en almacén; esto está permitiendo reducir costos, al tener un espacio mayor para el movimiento en almacén y guardar los vehículos, reducir riesgos de obsolescencia y mantener una rápida rotación de productos.

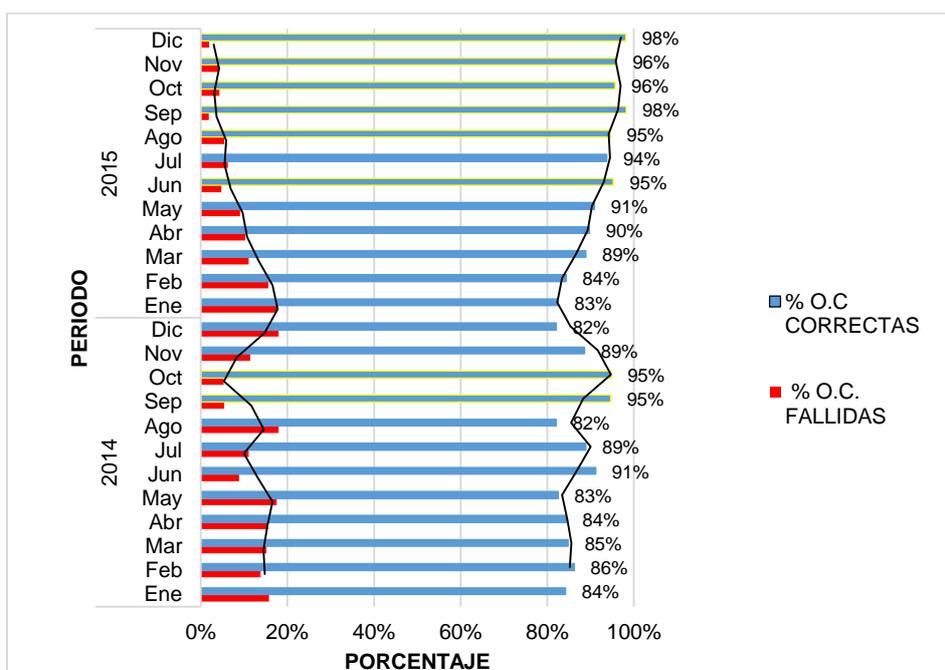


Figura 31. Calidad de órdenes de compra generadas - pre y postaplicación COSO
Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la figura 31, se observa que posterior a la implementación del COSO, la calidad de órdenes de compras generadas a partir del cuarto mes de aplicación de la presente investigación superó el 90% de órdenes de compra generadas correctamente; logrando alcanzar en los meses de junio, agosto, setiembre, octubre, noviembre y diciembre la meta propuesta por la gerencia de 95% a 100%.

Este progreso se ha logrado gracias a la mejor planificación de la cantidad de cada producto a requerir reduciendo las veces en que se ocasiona un déficit o un sobre stock, esto en respuesta a una mejor comunicación e información de la áreas de almacén y ventas.

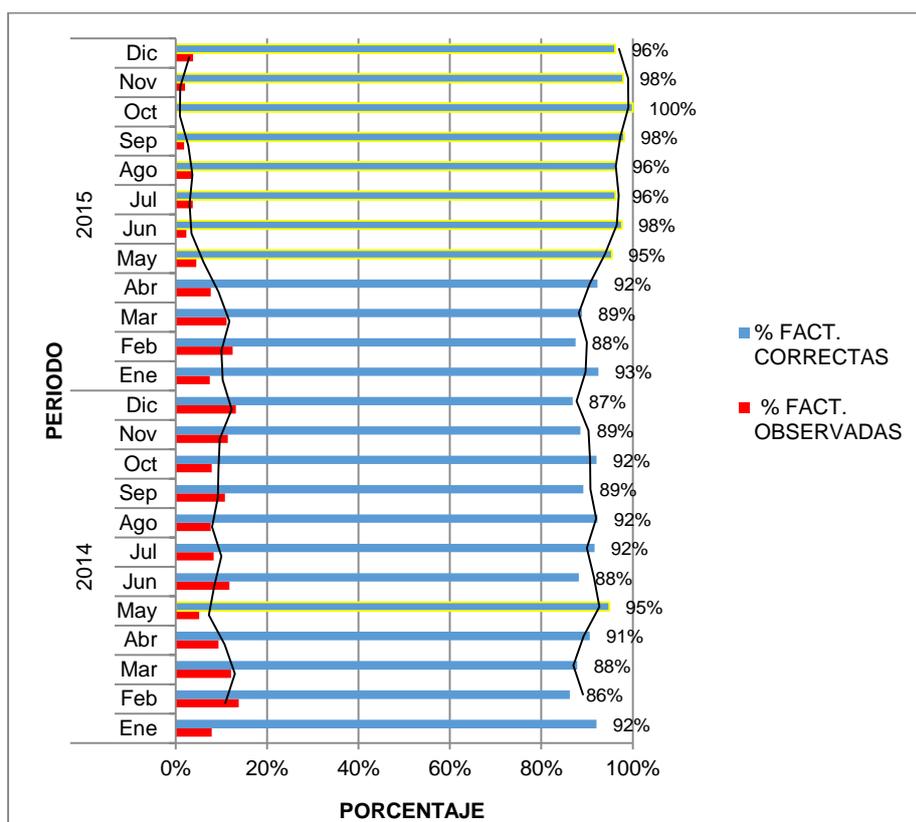


Figura 32. Procesamiento de pedidos perfectos - pre y postaplicación COSO
Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la figura 32, se observa que posterior a la implementación del COSO, el procesamiento de pedidos perfectos a partir del mes de abril superó el 90% de facturas que coinciden con las órdenes de compra generadas, logrando alcanzar en los meses de mayo a diciembre la meta propuesta por la gerencia de 95% a 100%.

Esta mejora se ha logrado gracias a una mejor comunicación entre la gerencia y los proveedores, y el cumplimiento de las actividades de control por parte del encargado del área de aprovisionamiento.

Así también, con la implementación del COSO se incorporó a las actividades del área la elaboración de reportes internos, estos tienen la finalidad de informar sobre las adquisiciones mensuales de mercadería y describir los sucesos de mayor relevancia. Con la finalidad de tener información confiable y oportuna para la adecuada toma de decisiones en el área de aprovisionamiento.

Tabla 38

Actividades de información de aprovisionamiento - Pre y postaplicación COSO

	Periodo 2014	Periodo 2015
1	No se presentaba ningún tipo de informe a gerencia.	A partir del mes de marzo se comenzó a realizar informes de compras mensuales por producto.

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Como se observa en la tabla 38, en el periodo 2014 no se presentaba ningún tipo de informe a gerencia, a partir del mes de marzo del 2015 se comenzó a presentar los informes de compras mensuales a gerencia, que contiene un consolidado de las compras realizadas al mes, por producto; los cuales conforman el historial o base de datos que se van a utilizar para planificar futuras compras y realizar cruces de información con otras áreas.

Como parte de la implementación del COSO, también se incorporaron las actividades de cumplimiento, que permiten monitorear el acatamiento por parte del personal de normas y reglamentos internos y externos.

Tabla 39

Actividades de cumplimiento de aprovisionamiento - Pre y postaplicación COSO

	Periodo 2014	Periodo 2015
1	No se tomaba en cuenta verificar que los comprobantes de pago recepcionados cumplan con los requisitos formales y sustanciales.	A partir del mes de marzo se comenzó a tomar en cuenta los siguientes requisitos: - El nombre y número de RUC de emisor tienen que ser legibles. - Se verifica que la empresa que emite el comprobante este habida. - El IGV debe estar consignado por separado en el comprobante de pago. - Gastos propios al giro del negocio.
2	No se contaba con un manual de funciones para el área de aprovisionamiento.	A partir del mes de marzo se comenzó a implementar el manual de funciones en el área de aprovisionamiento, el cual se viene cumpliendo progresivamente.

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la tabla 39 se muestra que recién con la aplicación del COSO se comenzó a realizar actividades de cumplimiento, exclusivas del área de aprovisionamiento. Destacando la implementación del manual de funciones del área en mención, para lo cual se capacitó al personal para su cumplimiento obligatorio.

B. Almacenamiento

El objetivo específico de esta área se enfoca en custodiar la mercadería y mantener su calidad hasta que se necesite para su venta, así como mantener el adecuado stock en tienda.

Los indicadores seleccionados del proceso logístico de almacenamiento para el análisis de la investigación fueron:

Tabla 40
Indicadores de almacenamiento seleccionados para el análisis.

n°	Indicadores de almacenamiento	Unidad de medida	Periodicidad	Fórmula	Meta
1	Recepción adecuada de mercadería	Número y porcentaje	Mensual	= N° mercadería recep. sin problem./ N° de O.C. generadas.	95% - 100%
2	Stock disponible	Número y porcentaje	Mensual	= N° pedidos atendidos sin quiebre de stock / stock disponible mínimo	98% - 100%

Posterior a la implementación del control interno en el área de almacén, han mejorado los procesos de recepción de mercadería, reduciendo la cantidad de veces que se recibe mercadería dañada; así también, se ha mejorado la gestión de almacén respecto a la ubicación, el movimiento y conservación de la mercadería. El área de almacén tiene la meta de recepcionar y custodiar la mercadería de forma correcta entre un 95% a 100%.

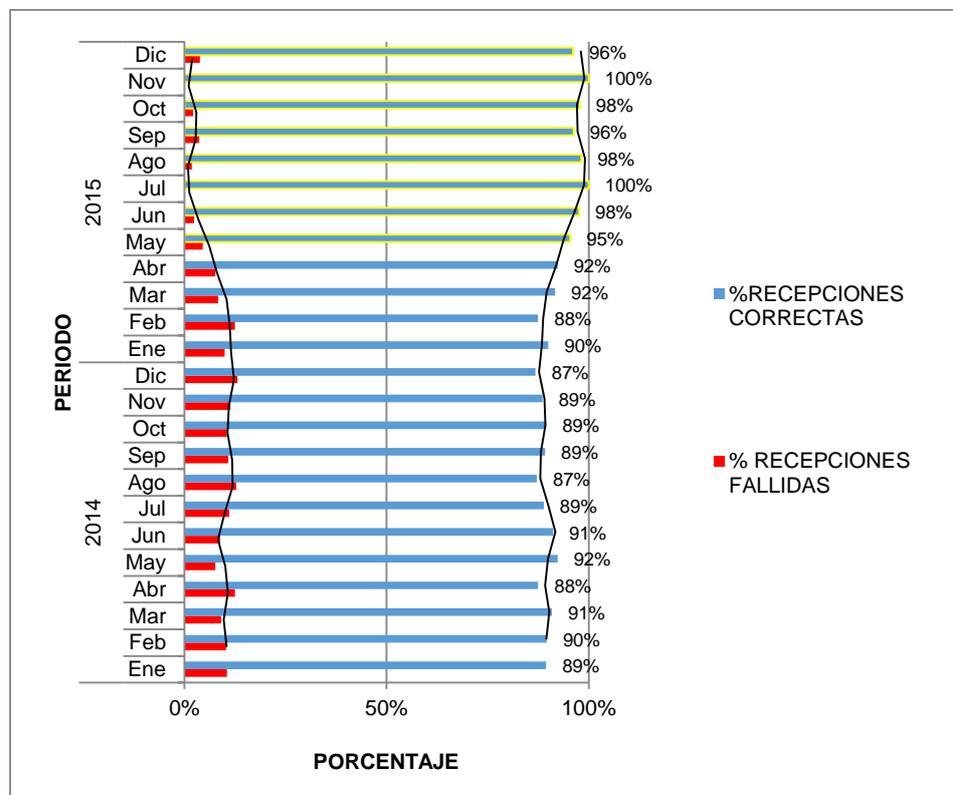


Figura 33. Recepción adecuada de mercadería - pre y postaplicación COSO
Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la figura 33 se observa que posterior a la aplicación del COSO, el área de almacenamiento ha mejorado su capacidad para recepcionar en cantidad y calidad la mercadería, es así que a partir del mes de marzo se superó el 90% y en los meses de mayo a diciembre se logró alcanzar la meta propuesta por la gerencia de 95% a 100%.

Esta mejora se debe a que el personal está más comprometido con las actividades de control, verificando de forma más exhaustiva los productos ingresados a almacén, una mejor comunicación e información con el área de aprovisionamiento y el acatamiento del manual de funciones.

Otro de los indicadores utilizados es el de stock disponible que tiene por objetivo medir y controlar que siempre se cuente con stock de productos para la venta. Se tiene la meta de tener stock disponible para la venta entre un 98% a 100%.

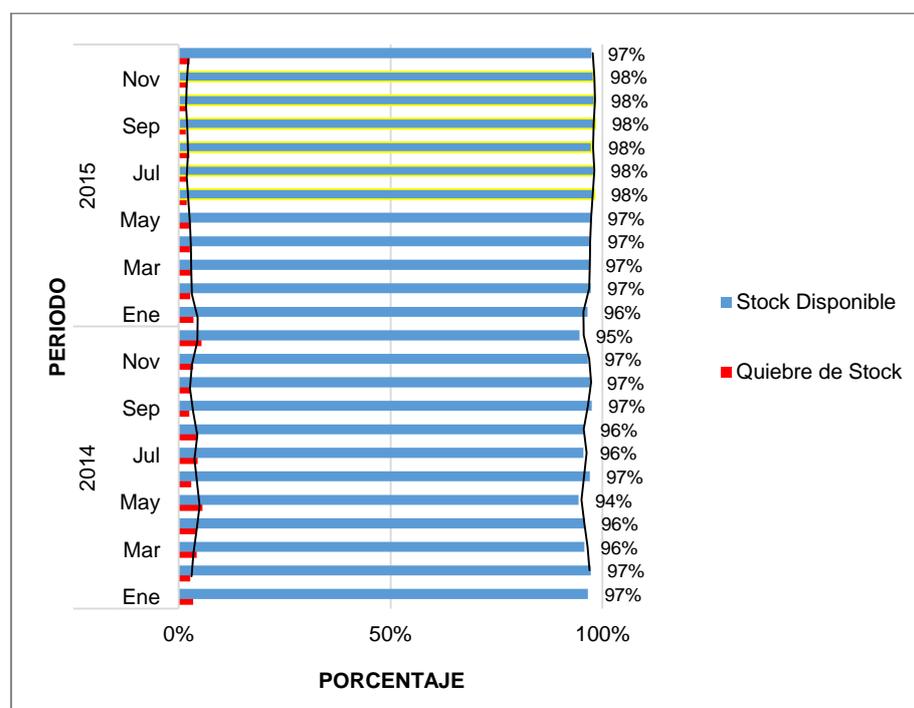


Figura 34. Stock disponible - pre y postaplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la figura 34 se observa que posterior a la implementación del COSO disminuyeron el número de veces al mes en el cual no se tenía stock de algunos productos para atender los pedidos de los clientes. Logrando alcanzar la meta de 98% de stock disponible a partir del mes de junio. Esto ha generado mayor confianza en los clientes respecto a que la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. tiene todos los productos que el cliente requiere.

Así también, se incorporó a las actividades del área, la elaboración de reportes internos, que tienen la finalidad de informar la cantidad de cada uno de los productos con los que se cuenta en almacén, así como describir los sucesos de mayor relevancia. Esto ha permitido tener información confiable y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

Tabla 41

Actividades de información almacenamiento

	Periodo 2014	Periodo 2015
1	No se presentaba ningún tipo de informe a gerencia.	A partir del mes de marzo se comenzó a realizar informes mensuales de stock disponible por producto.
2	No se llevaba un control interno de inventario.	A partir del mes de marzo se comenzó a llevar un control interno por producto en unidades físicas y valorizadas.

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la tabla 41 se observa, a partir de la implementación del COSO, que desde el mes de marzo se viene cumpliendo con presentar los informes mensuales de stock disponible a gerencia, conteniendo un consolidado de cada producto en almacén y su stock disponible con sus descripciones de fecha de vencimiento, los cuales sirven para planificar futuras compras y realizar cruces de información con otras áreas. También se implementaron

actividades de control que permite dar seguimiento de entradas y salidas de cada producto en almacén.

Como parte de la implementación del COSO, en el área de almacén también se incorporaron actividades de cumplimiento que permiten monitorear el acatamiento por parte del personal de las normas y reglamentos internos.

Tabla 42

Actividades de cumplimiento almacenamiento

	Periodo 2014	Periodo 2015
1	No se contaba con un manual de funciones para el área de almacenamiento.	A partir del mes de marzo se comenzó a implementar el manual de funciones en el área de almacenamiento, el cual se viene cumpliendo progresivamente.

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En el mes de marzo se implementó el manual de funciones correspondiente a los procesos logísticos de almacenamiento que tiene por finalidad guiar a los colaboradores en sus actividades para que éstas sean más eficientes y con menores riesgos.

C. Venta–distribución

El objetivo específico de esta área se enfoca en agregar valor al producto mediante un servicio de calidad, que capte nuevos clientes y fidelice a los actuales.

Brindar un servicio de calidad en la empresa Central de Gaseosas, significa que el colaborador debe atender al cliente de forma educada durante todo el proceso, recepcionar el pedido según la descripción del cliente, asesorar ya sea en producto y/o precio en el momento necesario,

expedir el pedido de forma rápida y conforme al pedido realizado, y entregar al cliente verificando con él la conformidad de la entrega.

La calidad en la atención al cliente, se mide por el nivel de satisfacción del cliente; en el siguiente cuadro se presenta el nivel de satisfacción previo y posterior a la implementación del control interno.

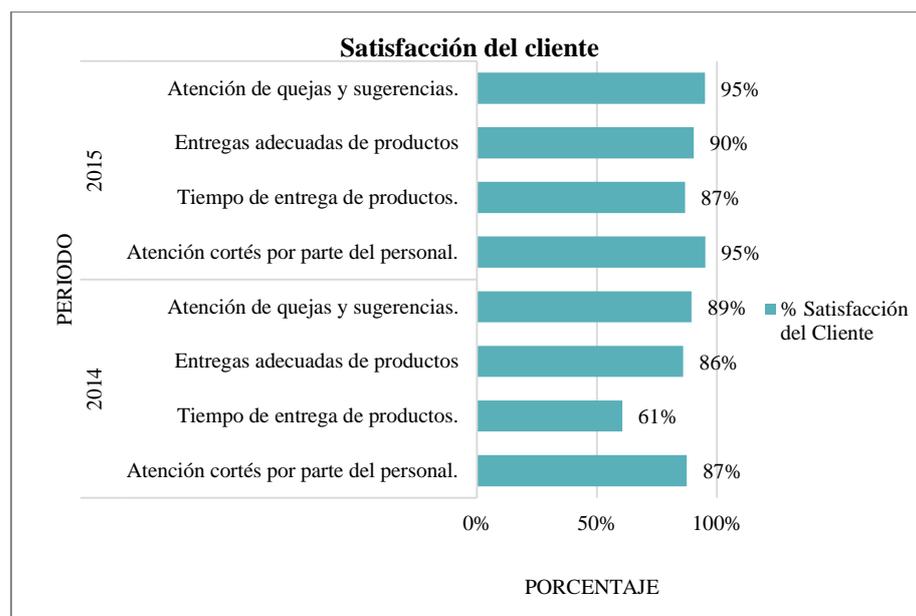


Figura 35. Satisfacción del Cliente - Pre y Post Aplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de la Encuesta Pre y Post Implementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

La satisfacción del cliente ha sido evaluada teniendo en cuenta cuatro criterios, como se muestra en la figura 35, donde posterior a la implementación del COSO, los clientes manifestaron que han sentido que fueron atendidos de forma más educada y atenta, que los productos han sido entregados sin mucha demora y dentro de los tiempos acordados, que se redujeron las equivocaciones (o los productos defectuosos) en el despacho de sus pedidos, y que el gerente y/o encargado de ventas estuvo atento a absolver sus dudas, escuchar sus quejas y sugerencias.

La mejora se ha logrado a razón que los colaboradores están más concientizados sobre la importancia de su desempeño individual y grupal de sus funciones, frente a la consecución de las metas propuestas por la gerencia, los cuales son: brindar un servicio de calidad con el fin de fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos consumidores.

Otro de los indicadores utilizados es el nivel de ventas, que tiene por objetivo registrar las ventas de cada mes, analizar su comportamiento y tener un historial para planificar futuras compras.

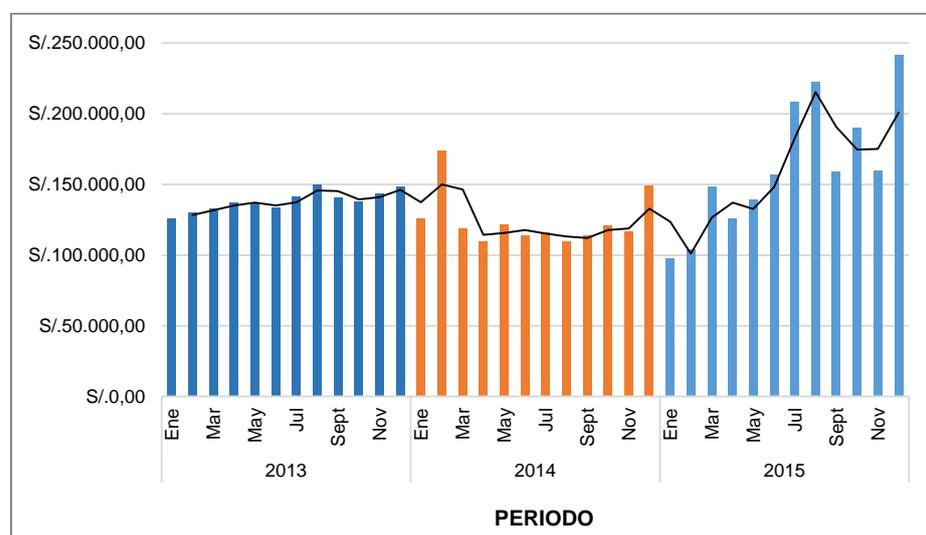


Figura 36. Nivel de ventas - Pre y postaplicación COSO

Fuente: Elaborado a partir de Declaración SUNAT, Formulario 621 - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

En la figura 36 se observa que después de la aplicación del COSO, se pudo recuperar el nivel de crecimiento de las ventas, es así que a partir del mes de mayo en adelante las ventas fueron mayores que en los dos periodos anteriores.

En el área de venta-distribución también se implementaron actividades de información que han permitido tener a la gerencia, información confiable y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

Tabla 43
Actividades de información venta-distribución

	Periodo 2014	Periodo 2015
1	No se presentaba ningún tipo de informe a gerencia.	A partir del mes de marzo se comenzó a realizar informes mensuales de ventas mensuales y el consolidado de quejas y sugerencias de los clientes.
2	No se describía a los clientes en la emisión de boletas de venta.	A partir del mes de marzo se comenzó a registrar en el sistema, en la emisión de boletas, el nombre de los clientes, su dirección y el giro del negocio.

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

La tabla 43 nos muestra que posterior a la implementación del COSO en el área de venta-distribución; a partir del mes de marzo se comenzó a elaborar informes del consolidado de ventas mensuales, reportes de los clientes más importantes, y de haberse presentado, también se hubiesen incluido las quejas y sugerencias recepcionadas.

La incorporación de la descripción de los datos del cliente en las boletas de venta ha permitido identificar a los clientes que realizan compras frecuentes y en grandes cantidades, donde la empresa pone mayor atención y otorga precios preferenciales.

Así también en el área de venta-distribución se incorporaron actividades de cumplimiento que permiten a los colaboradores desempeñar sus funciones en concordancia con las normas externas y políticas internas de la empresa.

Tabla 44
Actividades de cumplimiento venta-distribución

	Periodo 2014	Periodo 2015
1	No se contaba con un manual de funciones para el área de venta-distribución.	A partir del mes de marzo se comenzó a implementar el manual de funciones en el área de venta-distribución, el cual se viene cumpliendo progresivamente.

Fuente: Elaborado a partir de la lista de cotejo pre y postimplementación de COSO - Central de Gaseosas H&C S.A.C.

La tabla 44 muestra que con la implementación de COSO se incorporó el manual de funciones para el área de venta-distribución, que ha permitido mejorar la forma de atención y a la vez reducir riesgos de equivocación que afectan a la percepción de calidad de atención por parte del cliente.

4.3.PRUEBAS DE HIPÓTESIS

En el presente apartado se procede a contrastar y validar de manera afirmativa o negativa la Hipótesis general y las Hipótesis específicas planteadas en el Capítulo I, teniendo en cuenta la formulación del problema general y los problemas específicos, así como los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.

Es así que, producto de la aplicación del COSO en los procesos logísticos de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. y en concordancia a los resultados obtenidos después del procesamiento y tabulación de los datos obtenidos, se tiene la siguiente prueba de hipótesis.

➤ **HIPÓTESIS GENERAL:**

HG: El modelo COSO influye de manera positiva en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Teniendo en cuenta el análisis del resultado de la evaluación inicial realizada a la empresa Central de Gaseosas en el apartado 4.2.1. *Diagnóstico de la situación inicial de la empresa* versus los resultados obtenidos en el apartado 4.2.3. *Resultados del tratamiento y análisis de la información*, correspondientes a la evaluación posterior a la implementación del COSO mediante la realización de entrevistas, ejecución de encuestas, observación *in situ*, y análisis documental. Con respecto a

los procesos logísticos que se realizan y su vinculación con la aplicación de controles internos, se puede mencionar que la hipótesis *El modelo COSO influye de manera positiva en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.* es **verdadera**, porque se evidencia mediante los resultados presentados en el apartado 4.2. *Tratamiento y análisis de información* que los procesos logísticos de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. sí mejoraron gracias a las propuestas de implementación realizadas a partir de la evaluación de los procesos logísticos bajo el enfoque COSO.

➤ **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

HE (1). - Las características del COSO que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. son la eficiencia, eficacia y economía.

Los resultados obtenidos y presentados en las **Figura 31.-Calidad de órdenes de compra generadas**, **Figura 32.-Procesamiento de pedidos perfectos**, **Figura 33.-Recepción adecuada de mercadería**, **Figura 34.-Stock disponible**, **Figura 35.-Satisfacción del cliente**, y **Figura 36.-Nivel de ventas**, han permitido contrastar y validar que el COSO sí ha influido positivamente para que los procesos logísticos que agrupan las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución, cumplan a niveles deseados los objetivos operativos, desarrollando sus actividades de manera más eficiente, eficaz y económica; por lo tanto, **se afirma** que: las características del COSO que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. son la eficiencia, eficacia y economía.

HE (2). - Los componentes de control que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Los resultados obtenidos y presentados en las figuras: **Figura 22.-Principios ambiente de control**, **Figura 24.-Principios evaluación de riesgos**, **Figura 26.- Principios actividades de control**, **Figura 28.-Principios información y comunicación**, han permitido contrastar y validar que el COSO sí ha influido positivamente para que los procesos logísticos que agrupan las áreas de aprovisionamiento, almacenamiento y venta-distribución, hayan mejorado; por lo tanto, **se afirma** que: los componentes de control que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Se concluye y se sustenta que:

Hipótesis específicas: VERDADERAS

Hipótesis general: VERDADERA

4.4.DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente apartado se muestran los cambios más relevantes que ha experimentado la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. en consecuencia del desarrollo del presente trabajo de investigación.

El resultado del diagnóstico de los procesos logísticos de la empresa en estudio, mostraron deficiencias tales como: que no se encontraban establecidas las políticas,

normas y manuales; el personal no tenía conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización; en muy pocas ocasiones se identificaban, reportaban y sancionaban a los responsables de conductas inapropiadas; no existían lineamientos para la presentación de reportes internos e informes a gerencia, no se habían identificado riesgos potenciales a los que está expuesta la empresa; carecían de una adecuada segregación de funciones de las actividades expuestas a riesgos de error o fraude, la información con la que se contaba no estaba sintetizada y estructurada para la toma de decisiones; así como, no se proporcionaba la información requerida para el apoyo en las distintas áreas; las actividades de control no aplicaban ningún modelo ni metodología, no se habían establecido indicadores para evaluar el cumplimiento y desempeño de metas y roles, y no se contaba con tecnología para el apoyo de la supervisión e información de operaciones.

La evaluación precedente a la aplicación de la metodología COSO proporcionó como resultado un control interno de 49% aplicado en el desarrollo de sus operaciones logísticas y una exposición a factores de riesgo de 51% (Figura 14); posterior a la aplicación de los componentes, principios y puntos de enfoque del COSO, se ha logrado alcanzar un 75% de control interno aplicado en el desarrollo de sus operaciones, y se ha reducido a un 25% la exposición a factores de riesgos (Figura 19).

Esta mejora ha permitido alcanzar la expectativa de la alta dirección al pasar de una calificación de “Control interno malo” a una calificación de “Control interno bueno” (Tabla 35) mejorando 26 puntos porcentuales el control interno aplicado en el desarrollo de los procesos logísticos (Tabla 36).

Así también, ha mejorado el **ambiente de control**, al pasar de un 12% a un desarrollo de 16% (valor máximo 20%) (Figura 21); donde la Gerencia muestra mayor interés de apoyar el control interno en la entidad. Se ha difundido y es de conocimiento

general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad, se establecieron manuales de funciones para cada área, así también se identifica, reporta y sanciona a los responsables de conductas inapropiadas (Figura 22).

Con relación a la **evaluación de riesgos**, la empresa inicialmente tenía 8% y logró un desarrollo de 14% (valor máximo 20%) (Figura 23); donde se enfatizó la importancia de las actividades que realiza cada personal y la consecuencia que estas generan con respecto al logro de los objetivos y la importancia de reportar incidencias relevantes; así también, la gerencia se reúne periódicamente con los encargados de cada área para analizar los resultados respecto a los objetivos planteados, identificar riesgos potenciales y proponer actividades de control (Figura 24).

Respecto a las **actividades de control**, estas también han mejorado; que de un 12%, alcanzó un desarrollo de 16% (valor máximo 20%) (Figura 25); habiéndose mejorado la segregación de funciones, se implementó el sistema *Net Business*, cámaras de seguridad en el área de ventas y almacén, los mismos que son de acceso restringido; también se establecieron procedimientos para el cumplimiento de las actividades de control preventivos y concurrentes (Figura 26).

Las actividades de **información y comunicación** igualmente mejoraron; que de un 9%, obtuvo un desarrollo de 15% (valor máximo 20%) (Figura 27); se establecieron lineamientos para la presentación de reportes e informes que permiten una información más útil, de forma más oportuna y con datos más confiables; la Gerencia se está preocupando por capacitar a su personal, así también de mantener una comunicación interna de fácil comprensión (Figura 28).

Finalmente las actividades de **Supervisión**, mejoraron su nivel; que de un 8%, se consiguió un desarrollo de 14% (valor máximo 20%) (Figura 29), donde actualmente la Gerencia evalúa el control interno de la empresa bajo el enfoque COSO; se han

definido indicadores para evaluar el cumplimiento de objetivos y desempeño de funciones, se cuenta con tecnología (sistema y cámara de vigilancia) que apoya con la supervisión e información de actividades, y se supervisa el cumplimiento de las acciones correctivas implementadas (Figura 30).

De esta forma el objetivo de incrementar los **niveles de eficacia y eficiencia y economía** de los procesos logísticos de la empresa en estudio, ha sido posible, de forma que:

En el **proceso de aprovisionamiento**, ha mejorado la calidad de órdenes de compras generadas alcanzado el 98% de órdenes de compra generadas correctamente (Figura 31), reduciendo las veces en que se ocasiona un déficit o un sobrestock, esto en respuesta a una mejor comunicación e información de la áreas de almacén y ventas; también mejoró el procesamiento de pedidos perfectos alcanzando el 100% de facturas que coinciden con las órdenes de compra generadas (Figura 32), gracias a una mejor comunicación entre la Gerencia y los proveedores, y el cumplimiento de las actividades de control por parte del encargado del área de aprovisionamiento.

En el **proceso de almacenamiento**, ha mejorado el control en la recepción de mercadería alcanzando el 100% en la capacidad para recepcionar correctamente en cantidad y calidad la mercadería (Figura 33), debido a que el personal está más comprometido con las actividades de control, verificando de forma más exhaustiva los productos ingresados a almacén, una mejor comunicación e información con el área de aprovisionamiento y el acatamiento del manual de funciones; también se logró la mejora de gestión de almacén alcanzando un 98% de stock disponible, disminuyendo drásticamente los quiebres de stock e incrementando la confianza de los clientes.

En el **proceso de venta y distribución**, ha mejorado la calidad de servicio al cliente, alcanzando un 95% de satisfacción (Figura 35); esto se da porque los

colaboradores están más concientizados sobre la importancia de su desempeño individual y grupal de sus funciones frente a la consecución de las metas propuestas por la Gerencia, quien propone brindar un servicio de calidad con el fin de fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos consumidores.

4.5. APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

El método COSO, ofrece pautas para la evaluación, diseño e implementación de un control interno estandarizado; en la presente tesis se ha desarrollado la aplicación de los principios del modelo COSO en una entidad privada, del rubro comercial, para evaluar una unidad específica (procesos logísticos); para lo cual se desarrollaron guías de entrevistas, cuestionarios de evaluación de control interno, diseño de procesos más eficientes, lineamientos para la identificación de riesgos por su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia; además de lineamientos para la preparación y presentación de reportes internos, sintetizados y estructurados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El control interno bajo el enfoque COSO, es el conjunto de procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada, está dirigido por la alta dirección y compromete la participación de todo el personal que la integra; está diseñado para enfrentar los riesgos y portar un grado de seguridad razonable del logro de los objetivos operativos respecto a la eficiencia, eficacia y economicidad de sus operaciones; de la confiabilidad de la información financiera y no financiera; y del cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos, en los parámetros planteados por la organización.

El análisis de información recolectada de los dos contextos por los que atravesó la empresa, previo a la aplicación del COSO y posterior a su desarrollo, concluye en esta tesis en un adecuado sistema de control interno bajo el enfoque COSO que influye de manera favorable en la mejora de los procesos logísticos de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C., evidencia de esto es el incremento de las ventas en un 31%.

La evaluación del control interno en la unidad de procesos logísticos de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. bajo los componentes del COSO, ambiente de control, evolución de riesgos, actividades de control, información y comunicación; así como el de supervisión y monitoreo, ha permitido detectar deficiencias en sus tres áreas logísticas, a partir de las cuales se identificaron los puntos críticos y fue posible proponer las actividades correctivas a implementar, con los que se ha conseguido mejorar los procesos logísticos de la organización.

El monitoreo, supervisión y evaluación de los procesos logísticos teniendo en cuenta las características del control interno de eficiencia, eficacia y economía han conseguido mejorar los procesos logísticos de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.; evidencia de este resultado es la mejora en un 98% de órdenes de compra generadas correctamente; el procesamiento de pedidos perfectos alcanzando el 100% de facturas que coinciden con las órdenes de compra generadas, el control en la recepción de mercadería alcanzando el 100% en la capacidad para recepcionar correctamente en cantidad y calidad la mercadería; así también, ha mejorado la calidad de servicio al cliente, alcanzando un 95% de satisfacción.

RECOMENDACIONES

Asegurar que la alta dirección de la empresa Central y Gaseosas H&C S.A.C. continúe siendo el principal promotor del control interno en la organización, demostrando a través de sus directivas, acciones y comportamientos, la importancia de la integridad y valores éticos.

Difundir constantemente la visión y misión de la empresa, así como las normas, políticas y manuales de procedimientos con el propósito que el personal internalice estas herramientas de gestión y faciliten el desempeño de sus funciones.

Realizar programas de capacitación y motivación para el personal, evaluar su desempeño, y tener una comunicación activa aplicando canales de comunicación de fácil entendimiento.

Mantener actualizada la estructura, políticas, reglamentos y manuales de procedimientos claros y completos, atribuyendo competencias a las diferentes áreas; contribuyendo así al cumplimiento eficiente de las funciones y responsabilidad de cada departamento; revisar periódicamente para modificar y actualizar el contenido de las mismas.

Evaluar periódicamente el control interno en la empresa Central y Gaseosas H&C S.A.C. a través de sus cinco componentes, comunicar las omisiones, errores, y demás riesgos encontrados y corregir de manera oportuna las deficiencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (5° ed.) Caracas: Editorial Episteme.
2. Balestrini, M. (2001). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. (5° ed.) Venezuela: Editorial BL Consultores Asociados.
3. Bizquera, R. (1990). Método de Investigación Educativa. (1° ed.) España: Editorial CEAC.
4. Blanchard, D. (2010). Supply Chain Management Best Practices. [Gestión de la cadena de Suministro]. (2° ed.) Estados Unidos: Editorial Wiley.
5. Bowerson, D., Closs, D., & Cooper, B. (2007). Administración y Logística en la cadena de Suministro. (2° ed.) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
6. Carrasco, D. S. (2009). Metodología de la Investigación Científica. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
7. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7° ed.) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
8. Dávalos, A. N. (1984). Clasificación del Control Interno. (2° ed.) Quito, Ecuador: Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría.
9. Díaz, S. C. (2009). Metodología de la Investigación Científica. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
10. Enrique, F. B. (2004). Organización de Empresas. México: Editorial Mc. Graw Hill.
11. Ferrín A. (2007). Gestión de Stocks en la logística de almacenes (2° ed.). Madrid, España: Federación. Confemetal,.
12. Fonseca, O. (2013). Sistemas de Control Interno para Organizaciones. Lima, Perú: Editorial Instituto de investigación de Contabilidad y Auditoría.
13. Freeman, E., Pierce, J. & Dodd, R. (2002). El ambientalismo y la Nueva Logística de los Negocios. Mexico: Editorial Oxford University Press.
14. Gorostiaga, E. M. (2009). La importancia universal del Control Interno Contable, Administrativo, Financiero en el Sistema Empresarial (Vol. I). Chiclayo, Perú.

15. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6° ed.) México: Editorial Mc Graw-Hill.
16. IFAC [Federación Internacional de Contadores] (2010). Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditorías, Revisión, Otros Aseguramientos y Servicios Relacionados. Lima, Perú: Colegio de Contadores Públicos de Lima.
17. Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, I. (2015). Norma Internacional de Auditoría. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia.
18. Long, D. (2006). Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global. México: Editorial Limusa SA.
19. Millán, J. y Huamán, V M. (2013). El Control Interno como herramienta eficaz para mejorar los procesos logísticos en Automóviles S.A. Biblioteca Código TE 658.5/M58. Huancayo, Perú: Universidad Continental
20. Moscoso, J. E. (2007). Auditoría Financiera. Lima, Perú: Editorial Instituto Pacífico SAC.
21. Churchill, N. y Lewis, V. (1983). Procesos de Crecimiento en PYMES. Estados Unidos: Editorial The Harvard Business.
22. Reinaldo, O. D. (2002). Teoría de la Administración. México: Editorial International Thomson SA de CV.
23. Claros C. R. y León L. O. (s.f.). El Control Interno Como Herramienta de Gestión y Evaluación. Lima, Perú: Editorial Instituto Pacífico.
24. Rodríguez. V. J. (2009). Control Interno: Un efectivo Sistema para la Empresa. (2° ed.) México: Editorial Trillas.
25. Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
26. Tamayo y Tamayo, M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. (4° ed.) México: Editorial LIMUSA SA.
27. Veritas, F. B. (2009). Logística Integral. Primera ed. España: Editorial Fundación Confemetal.

REFERENCIAS DE PÁGINAS WEB

1. Alvarado, M A. y Tuquiñahui, S P. (2011). Sistema de Control Interno Basado en el Modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de Repositorio Digital:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/13/UPS-CT002180.pdf>
2. Alvarado, P. A. (2004). El Control Interno de una empresa Comercial. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín. Obtenido de Biblioteca Ludwin Von Mises: <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3865.pdf>
3. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). Niveles Socio-Económicos Perú. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
4. APOYO Consultoria. (2014). Estudio de la Industria de Consumo Masivo. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.bvl.com.pe/eeff/CI0001/20140318204103/MECI00012013AIA01.PDF>
5. Arellano Marketing. (2014). Marcas preferidas de gaseosa. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/cuando-cambia-el-sabor/>
6. Bernal, P. F. (Abril de 2011). NIA 400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno. Lima, Perú: Editorial Actualidad Empresarial. Obtenido de http://aempresarial.com/servicios/revista/229_11_GEOTXJYSELSHRRWPDLEHVQGGCRCOHXVNCJGZTFRXRKFIBCFNC.pdf
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, o. (2013). Control Interno - Marco Integrado. Instituto de Auditores Internos de España - PwC. Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
8. Corporacion Lindley S.A. (2016). Memoria Anual. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.arcacontinentalindley.pe/pdf-web/2016-memoria-arca-continental-lindley.pdf>
9. Cuellar, M. G. (2009). El Control Interno. En Teoría General de la Auditoría y Revisoria Fiscal. Obtenido de <https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Siete.pdf>
10. Flores, C. J. (2014). Ley Sarbanes-Oxley. Obtenido de <http://www.florescalixto.com.mx/2014/02/10/ley-sarbanes-oxley-qu%C3%A9-es-y-como-influye-en-m%C3%A9xico/>

11. Gámez, P. I. (2011). Análisis comparativo de los sistemas de control y de calidad. Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos, 54, 11-31. Obtenido de <http://www.auditoriapublica.com/hemeroteca/Pag11-31%20n%C2%BA%2054.pdf>
12. Gloria, R. J. (2004). La importancia del Control Interno en las Empresas Privadas. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>
13. Guiñansaca, O L. y Malla, A F. (2014). Elaboración e Implementación de los procedimientos de Control Interno aplicados a la empresa Camaronera Manglar S.A. Cuenca, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5342/1/TESIS.pdf>
14. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Informe Técnico N°02. INEI, Perú. Lima, Perú: Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf
(2010). Clasificación Industrial Internacional Uniforme (4° ed.). Lima, Perú. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
15. Instituto Tecnológico de Aragón. (s.f.). Logística de Aprovisionamiento. Unión Europea. Obtenido de <http://web.itainnova.es/elogistica/lineas-de-trabajo/logistica-inteligente/logistica-de-aprovisionamiento/>
16. ISOTools Excellence. (s.f.). Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001. Obtenido de <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>
17. Lam, E. M. (2002). Evaluación del Control Interno basado en el Informe COSO. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín. Obtenido de <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3639.pdf>
18. Laski, J. P. (2006). El control Interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en América Latina. Editorial Gestión y estrategia, 30, 9-24. Obtenido de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/articulos?format=raw&task=download&fid=438>
19. Nieto, A; Echeverría, J. (2012). Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo-Contable para empresas comercializadoras de gas: Caso Comercializadora Mayorista "DIGAS. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3669/1/UPS-QT03328.pdf>
20. Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda ed. Obtenido de <http://dle.rae.es/>

21. Redodo, D. R., Llopart, P. X., & Duran, J. D. (1996). Auditoria de Gestión. España: Universidad de Barcelona. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
22. Salazar, B. (s.f.). Logística y Cadena de Abastecimiento. Obtenido de <https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/>
23. Vargas, P. D.; Ramírez M. R. (2014). El sistema de Control Interno y la Gestión Comercial en la Ferretería Comercial Estrella E.I.R.L. Trujillo, Perú. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/346/1/VARGAS_DIANA_CONTROL_INTERNO_GESTION_COMERCIAL.pdf

APÉNDICES

APÉNDICE 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO TESIS	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TIPO DE DATOS	MODALIDAD DE OBTENCIÓN.	FUENTE DE INFORMACIÓN
"EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LA EMPRESA CENTRAL DE GASEOSAS H&C S.A.C."	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE		SERIES DE TIEMPO Y CORTE	RECOLECC. PRIMERA MANO	
	¿Cómo influye el modelo COSO en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.?	Determinar cómo influye el modelo COSO en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.	El modelo COSO influye de manera positiva en los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.	COSO	Ambiente de control	El método utilizado en la presente tesis es el Científico, de enfoque Mixto (Cuantitativo y Cualitativo), de tipo Aplicada experimental, de nivel Descriptivo correlacional y Explicativo.	Para la recolección de la información en la presente investigación se vienen empleando las siguientes técnicas: entrevista para la recolección de datos sobre procesos internos de la empresa; cuestionarios, mediante este instrumento se recolectan datos sobre los indicadores.	De acuerdo a las estrategias del trabajo de campo, las fuentes de información utilizadas preliminarmente son: a) La documentación de la empresa, sobre cómo se desarrollan los procesos internos
					Evaluación de riesgos			
					Actividades de control			
					Comunicación			
					Supervisión			
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE			RECOLECC. SEGUNDA MANO	
	A. ¿Cuáles son las características del COSO que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.?	A. Determinar las características del COSO que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.	A. Las características del COSO que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. son la eficiencia, eficacia y economía.	Procesos logísticos.	Indicadores operativos	Porque se va a poner a prueba las hipótesis planteadas, busca especificar las características de los procesos logísticos, para conocer la relación que existe con la variable de control interno.	Como información secundaria se viene realizando la revisión de tesis y trabajos similares sobre el tema en estudio, para poder alimentar elementos de juicio necesarios.	b) Tesis similares de aplicación de control interno en empresas privadas y guías de auditoría de gestión.
					Indicadores de información			
					Indicadores de cumplimiento			
	B. ¿Cuáles son los componentes de control que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.?	B. Fijar los componentes de control que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.	B. Los componentes de control que mejorarán los procesos logísticos en la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C. son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.	P.L. = (f) C.I.		Y se va a explicar por qué el control interno influye en los procesos logísticos de la empresa de estudio y sus resultados.		

APÉNDICE 2

**Encuestas de control interno en los procesos logísticos
de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - COSO

Aplicado al personal de logística de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Ambiente o Entorno de Control			Preaplicación de COSO			Postaplicación de COSO		
			NO / NUNCA	A VECES / EN PROCESO	SÍ / SIEMPRE	NO / NUNCA	A VECES / EN PROCESO	SÍ / SIEMPRE
1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos	PE-1	La gerencia demuestra a través de sus directivas, acciones y comportamientos, la importancia de la integridad y de valores éticos, para apoyar el funcionamiento del SCI.	0	2	5	0	1	6
	PE-2	La empresa cuenta con normas de conducta establecidas y difundidas mediante talleres, reuniones y/o seminarios.	4	3	0	0	1	6
	PE-3	La empresa cuenta con procesos para evaluar el cumplimiento de las normas de conducta.	2	4	1	0	5	2
	PE-4	Se identifica, reporta y sanciona a los responsables de conductas inapropiadas en forma oportuna y coherente.	1	5	1	0	2	5
2. Ejerce responsabilidad de supervisión	PE-5	La gerencia identifica los requisitos y expectativas del negocio, los accionistas, clientes y empleados, y acepta sus responsabilidades de supervisión.	0	1	6	0	1	6
	PE-6	La gerencia proporciona personal y materiales adecuados para el desarrollo de las actividades de control.	1	3	3	0	3	4
	PE-7	La gerencia demuestra independencia de los colaboradores para llevar a cabo sus responsabilidades de evaluaciones objetivas y toma de decisiones.	1	3	3	0	3	4
	PE-8	La gerencia muestra interés de apoyar el control interno en la entidad, mediante el diseño, implementación y conducción del control interno.	0	3	4	0	0	7
3. Establece la estructura, autoridad y responsabilidad	PE-9	¿La empresa cuenta con estructura organizacional?	0	1	6	0	0	7
	PE-10	Existen lineamientos para la presentación de informes que permiten la ejecución de deberes y el flujo de la información para gestionar las actividades de la empresa.	7	0	0	0	5	2
	PE-11	La autoridad delegada, responsabilidades del personal y segregación de funciones están claramente definidas.	1	4	2	0	3	4
4. Demuestra compromiso con la competencia	PE-12	La empresa cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, bienestar social y evaluación del personal.	1	2	4	0	3	4
	PE-13	Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo).	1	3	3	0	4	3
	PE-14	La gerencia reconoce y promueve los aportes del personal para mejorar el desarrollo de las actividades laborales.	0	1	6	0	1	6
	PE-15	La gerencia prevé personal para planes de sucesión.	3	2	2	0	3	4
5. Aplica rendición de cuentas.	PE-16	La gerencia ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad.	4	3	0	0	1	6
	PE-17	La empresa establece medidas de desempeño, otorga incentivos y reconocimientos para alcanzar las metas.	2	3	2	0	3	4
	PE-18	Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de detectar posibles desvíos.	6	1	0	0	7	0
	PE-19	La gerencia equilibra los roles del personal de forma que no se generen presiones excesivas en los trabajadores.	0	4	3	0	4	3
	PE-20	La gerencia está atenta a la necesidad de modificar las medidas disciplinarias, las metas e incentivos propuestos.	0	3	4	0	3	4

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - COSO

Aplicado al personal de logística de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Evaluación de riesgos			PRE APLICACIÓN DE COSO			POST APLICACIÓN DE COSO		
			NO / NUNCA	A VECES / EN PROCESO	SI / SIEMPRE	NO / NUNCA	A VECES / EN PROCESO	SI / SIEMPRE
6. Especifica objetivos.	PE-21:24	Existen objetivos operativos (de gestión) definidos de forma global y por áreas.	4	3	0	0	2	5
	PE-25:27	Los reportes financieros reflejan las operaciones de la empresa, cumpliendo con los estándares de contabilidad aplicable.	0	3	4	0	2	6
	PE-28:30	Los reportes no financieros están elaborados bajo un criterio establecido.	6	1	0	0	0	7
	PE-31:33	Se ha difundido la importancia y objetivos que tienen los reportes internos.	6	1	0	0	1	6
	PE-34,35	Se utilizan los reportes como medio de contrastación del cumplimiento de objetivos.	6	1	0	0	3	4
7. Identifica y analiza los riesgos	PE-36	Se identifica y evalúan los riesgos que involucran a las actividades logísticas.	2	3	2	0	3	4
	PE-37	Se analizan los factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.	2	3	2	0	4	3
	PE-38	La empresa se preocupa por utilizar mecanismos de evaluación de riesgos que implican niveles adecuados de gestión de riesgos.	4	3	0	0	6	1
	PE-39	Se ha estimado el nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado.	2	3	2	0	6	1
	PE-40	Se han determinado respuestas a los riesgos identificados según el nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia para la empresa.	2	3	2	0	7	0
8. Evalúa riesgo de fraude.	PE-41	Se ha identificado qué tipos de fraude (robo de activos, falsificación de documentos, falsedad de información, etc.) puede experimentar la empresa.	0	3	4	0	0	7
	PE-42	Se equilibran los incentivos y presiones por el cumplimiento de objetivos para evitar que se conviertan en riesgos.	0	3	4	0	2	5
	PE-43	Se ha estimado el nivel de impacto y las probabilidades de ocurrencia para que se materialicen los fraudes.	2	3	2	0	6	1
	PE-44	Se ha considerado, cómo la no evaluación de riesgos de fraude dentro de los procesos y actividades, puede ser usada por el personal para justificar y actuar de forma inapropiada.	5	1	1	0	6	1
9. Identifica y analiza cambios significativos	PE-45	Se han identificado los riesgos a los que está expuesta la empresa cuando suceden cambios en los factores externos.	2	3	2	1	5	1
	PE-46	Se han identificado los riesgos a los que está expuesta la empresa cuando suceden cambios en el modelo de negocio.	4	3	0	2	5	0
	PE-47	Se han evaluado los riesgos que trae consigo el cambio en la gestión y sus respectivas actitudes y filosofías en relación al control interno.	4	3	0	1	6	0

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - COSO

Aplicado al personal de logística de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Actividades de control			Preaplicación de COSO			Postaplicación de COSO		
			NO / NUNCA	A VECES / EN PROCESO	SÍ / SIEMPRE	NO / NUNCA	A VECES / EN PROCESO	SÍ / SIEMPRE
10. Selecciona y desarrolla actividades de control.	PE-48	El control de las actividades se realiza bajo criterios preestablecidos.	2	3	2	0	1	6
	PE-49	Existen procedimientos de autorización y aprobación para algunos procesos, actividades y tareas, y están claramente definidos.	1	2	4	0	1	6
	PE-50	Se han identificado procesos relevantes (más importantes) que requieren actividades de control.	0	2	5	0	0	7
	PE-51	Se emplean controles: manuales o automáticos, para prevenir o detectar riesgos.	2	2	3	0	2	5
	PE-52	Se ha asignado a un encargado de cada nivel para supervisar el buen desarrollo de las actividades y procesos.	2	3	2	0	4	3
	PE-53	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude son asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo (segregación de funciones).	3	2	2	0	3	4
11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología	PE-54	El sistema(computadora) se ajusta a las necesidades de la empresa y usuarios.	0	2	5	0	0	7
	PE-55	Es restringido el acceso al computador, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como con el respaldo de la información (backup).	0	2	5	0	1	6
	PE-56	Se han creado usuarios con acceso propio (contraseñas) de acuerdo con las funciones de los empleados.	2	3	2	0	5	2
	PE-57	La empresa cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las tecnologías de información y comunicación (TIC).	0	1	6	0	1	6
12. Despliega a través de políticas y procedimientos.	PE-58	Se han establecido políticas y procedimientos con respecto al cumplimiento de las actividades de control.	4	2	1	0	5	2
	PE-59	El personal es consciente de sus responsabilidades y su deber de rendición de cuentas.	0	3	4	0	1	6
	PE-60	Se han establecido actividades de control preventivas y concurrentes.	3	2	2	0	3	4
	PE-61	Se toman acciones correctivas sobre desviaciones y riesgos encontrados en los resultados de la ejecución de acciones de control.	3	2	2	0	5	2
	PE-62	El personal posee compromiso en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control.	3	2	2	0	2	5
	PE-63	La gerencia mantiene actualizadas las políticas y procedimientos de las actividades de control.	5	2	0	0	7	0

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - COSO

Aplicado al personal de logística de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Información y comunicación			Preaplicación de COSO			Postaplicación de COSO		
			NO / NUNCA	A VECES / EN PROCESO	SÍ / SIEMPRE	NO / NUNCA	A VECES / EN PROCESO	SÍ / SIEMPRE
13. Utiliza información relevante	PE-64	La información que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades.	5	2	0	0	2	5
	PE-65	Se ha identificado la información requerida y esperada para el apoyo en las distintas áreas de la empresa, para el logro de objetivos.	5	2	0	0	3	4
	PE-66	La empresa ha definido sus fuentes internas y externas de información.	6	1	0	0	6	1
	PE-67	La información es sintetizada y estructurada para la toma de decisiones.	3	3	1	0	5	2
	PE-68	La empresa toma en cuenta el principio de costo vs. beneficio en la obtención de información.	4	3	0	0	3	4
14. Comunicación interna.	PE-69	El gerente ha comunicado los procesos y actividades de control que se deben llevar a cabo dentro de la empresa.	0	4	3	0	1	6
	PE-70	Los socios y el gerente mantienen una comunicación óptima para el informe del cumplimiento de funciones con respecto al logro de objetivos de la empresa.	0	1	6	0	1	6
	PE-71	En la empresa existen líneas de comunicación formales o informales donde expresar quejas y denuncias.	0	2	5	0	1	6
	PE-72	Los métodos utilizados en la comunicación interna cumplen con ser de fácil comprensión, oportuna, confiable y completa.	1	3	3	0	2	5
15. Comunicación externa	PE-73	La empresa tiene definido qué tipo de información de la empresa puede darse a agentes externos y a quiénes.	6	1	0	2	5	0
	PE-74	La comunicación con los proveedores es confiable y oportuna.	1	4	2	0	2	5
	PE-75	La comunicación con los clientes es confiable y oportuna.	1	3	3	0	3	4
	PE-76	Los documentos que se generan en la empresa están debidamente numerados, con copia y protegidos.	5	1	1	0	7	0
	PE-77	Los métodos utilizados en la comunicación externa cumplen con ser de fácil comprensión, oportuna, confiable y completa.	0	4	3	0	4	3

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO - COSO

Aplicado al personal de logística de la empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C.

Monitoreo o supervisión			Preaplicación de COSO			Postaplicación de COSO		
			NO / NUNCA	A VECES / EN PROCESO	SÍ / SIEMPRE	NO / NUNCA	A VECES / EN PROCESO	SÍ / SIEMPRE
16. Realiza evaluaciones en curso y/o separadas.	PE-78	El gerente evalúa el control interno de la empresa bajo algún enfoque.	5	2	0	0	1	6
	PE-79	Se han definido indicadores para evaluar el cumplimiento y desempeño de metas y roles.	6	1	0	0	3	4
	PE-80	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permiten proponer planes de mejoramiento que son ejecutados posteriormente.	4	3	0	0	6	1
	PE-81	Se han desarrollado planes y estrategias de implementación, desarrollo y mejora continua del control interno.	5	2	0	0	6	1
	PE-82	Los planes y estrategias de supervisión del control interno están integrados a las actividades y procesos de la empresa.	3	3	1	0	5	2
	PE-83	Se cuenta con tecnología que apoya con la supervisión e información de operaciones.	1	6	0	0	1	6
	PE-84	Se evalúan de forma continua el cumplimiento de los objetivos.	3	4	0	0	6	1
17. Evalúa y comunica deficiencias.	PE-85	Se evalúan periódicamente los resultados contrastándolos con los objetivos.	3	3	1	2	5	0
	PE-86	Las deficiencias y los problemas detectados en la supervisión se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.	1	2	4	0	3	4
	PE-87	Se supervisa el cumplimiento de las acciones correctivas implementadas.	1	4	2	0	3	4

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – COSO
PROCESOS LOGÍSTICOS – EMPRESA CENTRAL DE GASEOSAS H&C S.A.C.

PRE Y POSTIMPLEMENTACIÓN DEL COSO

COMPONENTE	PRINCIPIOS	% OBTENIDO PREIMPLEMENTACIÓN COSO	% OBTENIDO POSTIMPLEMENTACIÓN COSO
AMBIENTE DE CONTROL	1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos	2.0%	3.4%
	2. Ejerce responsabilidad de supervisión	3.0%	3.5%
	3. Establece la estructura, autoridad y responsabilidad	2.0%	3.2%
	4. Demuestra compromiso con la competencia	2.7%	3.2%
	5. Aplica rendición de cuentas.	1.8%	3.0%
		11.5%	16.3%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	6. Especifica objetivos.	1.2%	4.6%
	7. Identifica y analiza los riesgos	2.2%	3.1%
	8. Evalúa riesgo de fraude.	2.9%	3.8%
	9. Identifica y analiza cambios significativos.	1.5%	2.1%
		7.8%	13.6%
ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Selecciona y desarrolla actividades de control.	4.0%	5.8%
	11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.	5.2%	5.8%
	12. Despliega a través de políticas y procedimientos A.C.	2.8%	4.8%
		12.0%	16.5%
INFORMACIÓN COMUNICACIÓN	13. Utiliza información relevante	1.2%	4.9%
	14. Comunicación interna.	5.2%	6.1%
	15. Comunicación externa	3.0%	4.3%
		9.4%	15.2%
SUPERVISIÓN	16. Realiza evaluaciones en curso y/o separadas.	2.3%	7.1%
	17. Evalúa y comunica deficiencias.	5.5%	6.4%
		7.8%	13.6%
EVALUACION DE CONTROL INTERNO		48.6%	75.1%

APÉNDICE 3

**Resultado de las entrevistas sobre los procesos logísticos en la
empresa Central de Gaseosas H&C S.A.C
Pre y Postaplicación COSO**

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ÁREA DE APROVISIONAMIENTO
EN LA EMPRESA CENTRAL DE GASEOSAS H&C S.A.C.**

1.- ¿Se realizan reportes internos e informes de compras mensuales en el área de aprovisionamiento

Periodo	Descripción
2014 Preaplicación del COSO	No se realizaban reportes internos ni tampoco informes de compras mensuales.

Periodo	Descripción
2015 Postaplicación del COSO	A partir del mes de marzo se comenzaron a realizar informes de compras mensuales por producto; así también, se presentan reportes de situaciones relevantes, los cuales han ido mejorando en formato y contenido.

2.- ¿Se tiene cuidado en recibir comprobantes de pago que cumplan con los requisitos formales y sustanciales?

Periodo	Descripción
2014 Preaplicación del COSO	No se tomaba en cuenta.

Periodo	Descripción
2015 Postaplicación del COSO	A partir del mes de marzo se comenzaron a tomar en cuenta los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> - El nombre y número de RUC del emisor tienen que ser legibles. - Se verifica que la empresa que emite el comprobante este habida. - El IGV debe estar consignado separadamente en el comprobante de pago. - Gastos propios al giro del negocio.

3.- ¿En las actividades diarias, el personal de aprovisionamiento cumple las actividades y funciones descritas en el manual de funciones?

Periodo	Descripción
2014 Preaplicación del COSO	No se contaba con un manual de funciones.

Periodo	Descripción
2015 Postaplicación del COSO	A partir del mes de marzo se comenzaron a implementar los manuales de funciones en cada área logística, el cual se viene cumpliendo progresivamente.

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ÁREA DE APROVISIONAMIENTO
EN LA EMPRESA CENTRAL DE GASEOSAS H&C S.A.C.**

1.- ¿Se realizan reportes internos de actividades relevantes e informes de stock disponible de forma semanal en el área de almacenamiento?

Periodo	Descripción
2014 Preaplicación del COSO	No se presentaba ningún tipo de reporte interno, ni tampoco informes a gerencia.

Periodo	Descripción
2015 Postaplicación del COSO	A partir del mes de marzo se comenzaron a realizar informes semanales de stock disponible por producto, los cuales han ido mejorando en formato y contenido.

2.- ¿Se cumple con llevar el control interno de inventario permanente por producto, en unidades físicas y valorizadas?

Periodo	Descripción
2014 Preaplicación del COSO	No se llevaba un control interno de inventario

Periodo	Descripción
2015 Postaplicación del COSO	A partir de marzo se comenzó a llevar un control interno de inventario por producto en unidades físicas y valorizadas.

3.- ¿En las actividades diarias, el personal de almacenamiento cumple las actividades y funciones descritas en el manual de funciones?

Periodo	Descripción
2014 Preaplicación del COSO	No se contaba con un manual de funciones.

Periodo	Descripción
2015 Postaplicación del COSO	A partir del mes de marzo se comenzaron a implementar los manuales de funciones en cada área logística, el cual se viene cumpliendo progresivamente.

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ÁREA DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN
EN LA EMPRESA CENTRAL DE GASEOSAS H&C S.A.C.**

1.- ¿Se realizan los informes de ventas mensuales en el área de Venta-Distribución?

Periodo	Descripción
2014 Preaplicación del COSO	No se realizaban informes de ventas mensuales.

Periodo	Descripción
2015 Postaplicación del COSO	A partir del mes de febrero se comenzó a realizar los informes mensuales de venta, los cuales han ido mejorando en formato y contenido.

2.- ¿Se realizan los informes de calidad de servicio en el área de venta y distribución?

Periodo	Descripción
2014 Preaplicación del COSO	No se le daba importancia a la opinión del cliente respecto a la calidad de servicio.

Periodo	Descripción
2015 Postaplicación del COSO	A partir de marzo se implementó el buzón de quejas y sugerencias que permite recopilar mensualmente la opinión de los clientes.

3.- ¿Se cumple con emitir el comprobante de pago rellenando correctamente los datos del cliente y la descripción de la venta?

Periodo	Descripción
2014 Preaplicación del COSO	En las boletas no se consideraba rellenar los datos del cliente, solo la descripción e importe a pagar.

Periodo	Descripción
2015 Postaplicación del COSO	A partir de marzo se comenzaron a emitir las boletas considerando los datos del cliente para crear una base de datos. En julio, se incorporó la tercera copia factura negociable. Se han reducido las fallas en emisión de comprobantes de pago.

4.- ¿En las actividades diarias se cumplen las actividades y funciones descritas en el manual de funciones?

Periodo	Descripción
2014 Preaplicación del COSO	No se contaba con un manual de funciones.

Periodo	Descripción
2015 Postaplicación del COSO	A partir del mes de marzo se comenzaron a implementar los manuales de funciones en cada área logística, el cual se viene cumpliendo progresivamente.

GUÍA DE ENTREVISTA

EMPRESA CENTRAL DE GASEOSAS H&C S.A.C.

Señor Gerente:

1.- ¿Qué cantidad promedio de clientes posee la empresa Central de gaseosas H&C S.A.C.?

Gerente: En la empresa atendemos un promedio mensual de 150 clientes, entre los principales clientes tenemos a las pollerías y bodegas, seguidos de los restaurantes de comida oriental, pizzerías, marisquerías, hoteles, gimnasios, empresas de servicios de *catering*, instituciones públicas, minimarkets y personas naturales.

2.- ¿Cuáles son los criterios que se tiene en cuenta para decir que existe un buen servicio al cliente?

Gerente: Teniendo en cuenta que la misión de la empresa es “ofrecer servicio de calidad a nuestros clientes, en la venta y distribución de bebidas, manteniendo un crecimiento rentable y sostenible”. La calidad de la atención al cliente está compuesta por una atención respetuosa, cortés y servicial, cumpliendo con el tiempo de entrega acordado de los productos; entregar los productos completos, en los sabores solicitados; realizar una atención posventa; preguntar si está conforme con la atención o si tiene alguna queja o sugerencia.

3.- ¿Cree usted que el nivel de ventas está relacionado con la implementación del COSO en los procesos logísticos de la empresa Central de gaseosas H&C S.A.C.?

Gerente: Considero que la implementación del control interno ha sido un factor importante para recuperar el crecimiento de la empresa porque ha permitido mejorar el control sobre la organización, direccionar el recurso humano a un mismo objetivo, controlar mejor los riesgos de hurto de mercadería y la rendición de cobranzas; se han reducido los tiempos de los

procesos, incrementando la preferencia y confianza del cliente hacia la empresa; se puede planificar mejor las compras e incluso otorgar precios más competitivos porque se tiene información más confiable a través de los reportes que el personal presenta mensualmente; permitiendo medir si nos estamos acercando o alejando de los objetivos planteados, etc. que en conjunto nos ha permitido crecer en un 31% más que el año anterior.

APÉNDICE 4

**FOTOGRAFÍAS DE LAS ÁREAS DE LOGÍSTICA
Central de Gaseosas H&C S.A.C.**

FOTOGRAFÍA DE LA TIENDA



FOTOGRAFÍA DEL ALMACÉN



PERSONAL DESCARGANDO PRODUCTOS

