



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE LOGÍSTICA Y LA MEJORA EN LA RENTABILIDAD DE DISVAR LUBRICANTES SAC”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autor:

Bach. Vargas Silva Gisela Medalyth

Asesor:

Mg. CPC. Daniel Burgos Alvitres

Trujillo – Perú

2015

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Gisela Medalyth Vargas Silva**, denominada:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL
PROCESO DE LOGÍSTICA Y LA MEJORA EN LA RENTABILIDAD DE DISVAR
LUBRICANTES SAC”**

Mg. CPC. Daniel Burgos Alvitres
ASESOR

Mg. Jorge Vílchez Pérez
JURADO
PRESIDENTE

CPC. Carola Salazar Rebaza
JURADO

CPC. Leoncio Esquivel Pérez
JURADO

DEDICATORIA

A Dios

Por protegerme y orientarme a continuar por el camino del bien, llenándome de su infinita bondad y sabiduría. Por ser el artífice de cada uno de mis logros.

A mis padres Ángel y Esperanza

Quienes dejaron este mundo para convertirse en mis ángeles de la guarda y por darme la vida para ser feliz, valiente, tenaz y capaz de demostrarle al mundo lo que puedo conseguir. Siempre estaré eternamente agradecida con ustedes porque lucharon hasta el final por su vida, por no haberse equivocado en brindarme unos padres maravillosos y nunca dejarme sin su amor infinito.

A mi padre Francisco Vargas

Por demostrarme que en la vida se debe emprender y seguir con cada uno de nuestros ideales, enseñándome que con esfuerzo y dedicación todo se puede. Por inculcarme el valor de la responsabilidad, independencia y por ser un excepcional padre que Dios puso en mi camino.

A mi madre Olga Silva

Por ser el pilar de mi vida y amiga incondicional, velando por mi bienestar y educación. Por ser la mujer más valerosa que he conocido y qué bendigo el momento en que Dios puso a ésta hermosa mujer como mi madre.

AGRADECIMIENTO

A la plana docente de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Privada del Norte por ser mi fuente de conocimientos y enseñanzas para desarrollarme en el ámbito profesional; y lograr una visión empresarial.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Limitaciones	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Bases Teóricas	7
2.3. Definición de términos básicos	23
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	27
3.1. Formulación de la hipótesis	27
3.2. Operacionalización de variables	27
CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL	29
4.1. Diagnosticar la situación actual del proceso de logística y la rentabilidad	29
C. Diagnóstico rentabilidad.....	66
4.2. Diseñar el sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística basado en la metodología COSO ERM.....	72
A) Determinación de tiempos, plazos y responsables	72
B) Cronograma de ejecución de actividades.....	78
C) Provisión de recursos.....	85
4.3. Implementar el sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística.	93
A) Ambiente interno	93
B) Establecimiento de objetivos	104
C) Identificación de eventos.....	107

D)	Evaluación de riesgos	108
E)	Respuesta a los riesgos.....	110
F)	Actividades de control	111
G)	Información y comunicación	112
H)	Supervisión	113
CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS.....		114
5.1.	Tipo de diseño de investigación.....	114
5.2.	Material de estudio.....	114
	<i>Unidad de estudio</i>	<i>114</i>
	<i>Población</i>	<i>114</i>
	<i>Muestra</i>	<i>114</i>
5.3.	Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	114
	<i>Para recolectar datos</i>	<i>114</i>
	<i>Para analizar información.</i>	<i>116</i>
CAPÍTULO 6. RESULTADOS		118
CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN.....		130
CONCLUSIONES.....		135
RECOMENDACIONES.....		137
REFERENCIAS.....		138
ANEXOS		139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Autoridad y responsabilidad

Tabla 2: Objetivos estratégicos

Tabla 3: Riesgo aceptado

Tabla 4: Tolerancia al riesgo

Tabla 5: Identificación de eventos

Tabla 6: Evaluación de los riesgos

Tabla 7: Respuesta a los riesgos

Tabla 8: Actividades de control

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Componentes del COSO ERM**
- Gráfico 2: Resumen de situación actual**
- Gráfico 3: Consolidado sistema control interno**
- Gráfico 4: Evaluación de riesgos**
- Gráfico 5: Actividades de control**
- Gráfico 6: Información y comunicación**
- Gráfico 7: Supervisión**
- Gráfico 8: Resumen control interno a nivel de riesgo**
- Gráfico 9: Nivel de riesgo del ambiente control**
- Gráfico 10: Nivel de riesgo de evaluación de riesgo**
- Gráfico 11: Nivel de riesgo de actividades de control**
- Gráfico 12: Nivel de riesgo de información y comunicación**
- Gráfico 13: Nivel de riesgo de supervisión**
- Gráfico 14: Resumen control interno a nivel de madurez**
- Gráfico 15: Nivel de madurez de ambiente de control**
- Gráfico 16: Nivel de madurez de evaluación de riesgo**
- Gráfico 17: Nivel de madurez de actividades de control**
- Gráfico 18: Nivel de madurez de información y comunicación**
- Gráfico 19: Nivel de madurez de supervisión**
- Gráfico 20: Probabilidad vs impacto**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata sobre la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística de la empresa Disvar Lubricantes SAC y su influencia en la rentabilidad.

Asimismo, se utilizan herramientas de auditoría operativa y la aplicación de la metodología del COSO ERM para identificar y analizar los riesgos del proceso de logística, proponiendo estrategias y actividades de control interno como respuesta a los hallazgos.

Además, se presenta un diagnóstico de su situación actual para identificar riesgos y controles para enfocarlo hacia 4 importantes objetivos referidos a la estrategia, operaciones, confiabilidad en la información y cumplimiento de políticas empresariales.

Finalmente, destaca la importancia de aplicar procedimientos y políticas adecuadas en el proceso de logística de la empresa para asegurar la venta final de los productos y consecuentemente, generar rentabilidad a la empresa.

ABSTRACT

This research deals with the implementation of a risk management system in the process of logistics in the company Disvar Lubricants SAC and its influence on profitability.

They are also used operational audit tools and applying the COSO ERM methodology to identify and analyze the risks of logistics process, proposing strategies and internal control activities in response to the findings.

In addition, they present an analysis of the current situation to identify risks and controls to focus towards four important objectives related to strategy, operations, reliability of information and business policy compliance.

Finally, it highlights the importance of implementing appropriate policies and procedures in the process of macro logistics in the company to ensure the final sale of the products and consequently, generate profitability for the company.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En el mundo, existen empresas que cuentan con un nivel superior en desarrollo empresarial lo que trae como consecuencia una empresa de calidad y de vanguardia. Hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a nuevas exigencias empresariales, de manera que, surge un nuevo concepto de control interno como es el sistema de gestión de riesgos (COSO ERM).

Asimismo, en Estados Unidos, la empresa Enron Corporation no realizó un control efectivo de la gestión de riesgos u otro método para identificar riesgos empresariales. Gracias a una encuesta que se les practicó a sus directores corporativos nos demuestra en un 54% que no optaron por llevar su empresa en un enfoque al riesgo. Tal es el caso, que la empresa se vio envuelta en temas de fraude con su empresa auditora y en consecuencia, quebró.

En el Perú, las empresas necesitan que su organización se enfoque en un control interno basado en riesgos, ya que le va a permitir a las mismas, identificar problemas desde su ambiente interno, identificar sus eventos, evaluarlos y monitorearlos porque a medida que las empresas crecen pues necesitan de un mejor y mayor control para que finalmente puedan desarrollarse sin problemas y lograr mejores resultados de rentabilidad.

Actualmente, la empresa Disvar Lubricantes SAC no tiene procedimientos de un control interno basado en riesgos en el proceso de logística que afectan al desarrollo integral de la empresa y consecuentemente, su rentabilidad.

La problemática de la investigación está comprendida por tener inventarios excesivos que mantienen capital inmovilizado y demandan un espacio extra de almacenamiento, y esta situación se agrava con el almacenamiento de lubricantes

de otras marcas que también tiene presentación de baldes como Maxxoil, Texaco, Mobil, Chevron, Shell y sobrepasan el límite de capacidad.

Asimismo, almacenan sus inventarios apilando los productos sin darse cuenta de aquellos que exigen un mayor cuidado como por ejemplo los filtros de aire de las marcas Lys, Purolator, Filpower, HP, Mann y Fleetguard porque son de material de fibra de papel (material sensible) y lubricantes de la marca Castrol, Shell, Mobil, Maxxoil, Texaco, Chevron que están contenidos en material de plástico y pueden generarse roturas y/o deterioro de éstos.

Además, mantienen inventarios obsoletos con una antigüedad igual o mayor a tres años tal es el caso de filtros de aceite o de petróleo que se oxidan, de productos que son aerosol como las pinturas, siliconas y ambientadores que con el pasar del tiempo se evaporan.

Otro problema importante es la realización de las compras de manera empírica y aprovechando los descuentos u ofertas que se presentan en ese momento por ejemplo se compraron filtros de aire, petróleo y aceite de la marca LYS sin tomar en cuenta el índice de ventas de dichos productos, es decir, el límite del inventario para realizar la compra, lo cual hace a la empresa que incurra en una con el proveedor Filtros LYS SA que no se pudo cancelar en el tiempo pactado, generando la sanción de no contar con stock de esa marca por medio año y el cobro de intereses.

Finalmente, la información de inventarios del sistema CONTASOFT es diferente al inventario físico de la empresa porque los ingresos y salidas de almacén son realizadas a destiempo o se generan salidas de los productos de una tienda a otra sin autorización provocando la inexactitud de la información y pérdidas de productos.

Es por eso que se ha tomado la decisión de implementar un sistema de gestión de riesgos al proceso de logística para mejorar la rentabilidad en la empresa DISVAR LUBRICANTES SAC.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística mejora la rentabilidad de la empresa Disvar Lubricantes SAC de Trujillo en el año 2014?

1.3. Justificación

○ **Justificación Teórica**

La investigación permitirá que la empresa identifique, analice y reduzca los riesgos que influyen en el proceso de logística con la finalidad de garantizar fiabilidad de los estados financieros, el cumplimiento de las leyes vigentes, así como, de las pautas establecidas en la normativa del COSO ERM.

○ **Justificación práctica**

La presente investigación servirá para mejorar el control interno basado en riesgos en cada uno de los procesos que contiene el proceso de logística y asegurar el cumplimiento de 4 importantes objetivos referidos a la estrategia, operaciones, confiabilidad en la información y cumplimiento de políticas empresariales para tomar decisiones adecuadas que generen valor empresarial.

○ **Justificación valorativa**

Es importante resaltar que un sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística facilitaría tanto el almacenamiento adecuado de la mercadería como el control de cuánto y cuándo comprar para mantener un inventario óptimo.

○ **Justificación académica**

La gestión del proceso de logística representa uno de los mayores desafíos para las empresas. Aplicar la metodología fundamental de la auditoría como es el COSO ERM para una eficiente gestión en la logística, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa tomando en cuenta la normatividad.

1.4. Limitaciones

Durante el desarrollo de esta investigación se presentó como limitante la dificultad de obtención de información necesaria para llevar a cabo el trabajo de campo debido a que la empresa no cuenta con manuales y/o procedimientos debidamente identificados en documentos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Demostrar que la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística, mejora la rentabilidad de la empresa Disvar Lubricantes SAC de Trujillo en el año 2014.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de logística y la rentabilidad.
- Diseñar el sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística basado en la metodología COSO ERM.
- Implementar el sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística.
- Comprobar que la implementación del sistema de gestión de riesgos mejora la rentabilidad de Disvar Lubricantes SAC.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La presente investigación cuenta entre sus antecedentes con trabajos de investigación que aportaron conocimiento y sirvieron como referencias al momento de desarrollar la misma.

- Chavarría, María (2009) en su tesis “Gestión y control de riesgo operacional en la logística de distribución de la empresa Cementos Progreso SA de Guatemala” concluye que la gestión del riesgo operacional en la logística de distribución de la empresa cementera, contribuye al logro de los objetivos de la empresa ya que se identifican los eventos potenciales que pueden afectar en relación al costo del servicio logístico y a través de la gestión y control del riesgo operacional se insertan nuevas herramientas como diagramas de todos los procesos de logística y matrices de riesgos.
- Cisneros, Clara (2010) en su tesis “Diseño de un sistema de control interno con base al enfoque COSO ERM para el manejo de inventarios en el proceso de elaboración y venta de alimentos en entidades de beneficencia pública de El Salvador” concluye que la implementación del COSO ERM en el manejo de inventarios en el proceso de producción y venta de alimentos, facilita una mejor utilización de materia prima en los platos preparados ya que insertan un control físico, previene el almacenamiento e inversión en productos que tienen poca demanda para evitar la pérdida de materia prima por vencimiento o descomposición y genera compras responsables para reducir costos y obtener mayor utilidad.
- Según Flores, Karin (2007) en su tesis “Implementación de un sistema de control interno para el logro eficiente de los objetivos y el servicio en el área de abastecimiento de un Centro Médico de Trujillo” concluye que la implementación de un sistema de control interno promueve el control de una sólida y eficiente administración en el área de abastecimiento, evaluación de la unidad de almacén en el control de bienes y efectividad en la gestión

institucional para el eficiente empleo de los recursos mediante el cumplimiento de políticas.

- Según Ocola, Marilyn (2008) en su tesis “El control interno y su impacto en el logro de los objetivos del centro educativo El Divino Maestro de Laredo” concluye que el control interno constituye un instrumento eficaz para la mejor toma de decisiones en el proceso interno de un centro educativo y permite la medición de sus políticas, normas, funciones y procedimientos para detectar posibles debilidades en la gestión. De tal forma, que se implementen medidas que aseguren confiabilidad y efectividad para alcanzar metas esperadas por el centro educativo, las cuales se reflejarán en los resultados de la empresa.
- Vazallo, Carlos (2010) en su tesis “Implementación de un sistema de administración del riesgo operativo en los procesos de créditos y cobranzas y su impacto en la eficiencia de las operaciones de la empresa Carrocerías Continental SAC” concluye que la implementación del sistema de administración de riesgo operativo en los procesos de créditos y cobranzas permite salvaguardar el activo corriente, optimizar la eficiencia operativa de dichos procesos, prevenir el fraude de las operaciones de venta al crédito, mejorar la liquidez y obtener Estados Financieros confiables. Asimismo, expone que se identifican con mayor precisión los puntos de riesgo.

2.2. Bases Teóricas

A. Sistema de Gestión de Riesgos (COSO ERM)

A1. Definición

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) define:

La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad. (p.5)

Se considera que el sistema de gestión de riesgos es un conjunto de procedimientos que le interesa al área gerencial, administrativa y operativa de una empresa porque de esa forma se podrá determinar estrategias que contribuyan en la identificación de ciertos eventos que se consideren riesgosos para la misma y así determinar su grado de aceptación, es decir, el nivel de riesgo que estaría dispuesta a asumir la empresa, consecuentemente, generar el cumplimiento de los objetivos.

A3. Objetivos

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) destaca:

Dentro del contexto de misión o visión que establece una empresa, se orientan a cumplir con los siguientes objetivos:

- a) *Estrategia: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y brindándole apoyo.*
- b) *Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.*
- c) *Información: Confiabilidad de los reportes.*
- d) *Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. (p.7)*

Esto significa, que la entidad se debe enfocar en cuatro primordiales objetivos de la gestión de riesgos, ya que se orientan a las diferentes necesidades de la empresa. Se considera como primer objetivo, la estrategia, los cuales se alinean básicamente a la misión que guarda la entidad. El siguiente, es operaciones, se orienta al uso racional de los recursos que intervienen en las operaciones de la empresa. Luego, el objetivo de información, se alinea en la fiabilidad que debe tener la información financiera y económica que deriva la empresa, es decir, obtener estados financieros transparentes, claros y confiables. Finalmente, el objetivo de cumplimiento, permite que se cumplan ciertas normas y leyes a las cuales se deben orientar las entidades.

A4. Componentes

La gestión de riesgos consta de ocho componentes relacionados entre sí y que conforman un trabajo conjunto. Los cuales se mencionan a continuación:



GRÁFICO 1: COMPONENTES DEL COSO ERM

a) Ambiente Interno

Price Water House Coopers (2005) propone:

El ambiente interno (...) influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su persona. (p.9)

Cabe destacar que el ambiente interno genera alto impacto en el éxito o fracaso de la empresa ya que engloba a todos los colaboradores de la misma, lo cual genera cierto grado de autoridad, responsabilidad, organización y desarrollo de éstos.

Además, influye en su actitud frente a los riesgos para entenderlos y tratarlos. Es por eso que, se debe desarrollar una filosofía de gestión de

riesgos, la cual se refleje en todo el quehacer de la dirección al gestionar la empresa y no sólo forme parte de una política crucial dentro de la organización sino que se ponga en práctica mediante sus acciones o medidas.

Asimismo, la integridad y los valores éticos deben formar parte de cada colaborador porque si la organización no se basa en una cultura de valores es imposible que se pueda fomentar soluciones conjuntas a problemas que se susciten.

b) Establecimiento de Objetivos

Price Water House Coopers (2005) propone:

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento (...) los objetivos tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma. (p.19)

Esto significa, que el establecimiento de objetivos es crucial para apoyar la misión que guarda la empresa en todo momento de su actividad comercial, los cuales se reflejan en cuatro categorías, a nivel estratégico, operativo, de información y cumplimiento.

Además, la gestión de riesgos asegura que la dirección ha establecido cierto proceso para fijar objetivos y evaluarlos de acuerdo al riesgo que acepta la empresa.

c) Identificación de Eventos

Price Water House Coopers (2005) propone:

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. (p.29)

Se considera que la identificación de eventos se realiza mediante técnicas como talleres, grupos, cuestionarios, análisis del flujo de procesos e indicadores que permitan hacer un seguimiento de dichos eventos.

Asimismo, su influencia es significativa en la organización porque si éstos son negativos, representan riesgos, los cuales se deben evaluar y responder a la dirección. Pero, si estos eventos son positivos representan oportunidades que la dirección revierte en sus estrategias y en su fijación de objetivos.

d) Evaluación de Riesgos

Price Water House Coopers (2005) propone:

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.
(p.45)

Cabe destacar que la evaluación de riesgos surge porque se debe analizar minuciosamente los riesgos considerando su probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto en la organización con el fin de determinar la manera que se deben gestionar.

Además, su evaluación se realiza tomando en cuenta dos perspectivas como son el riesgo inherente y residual. El primero, es aquél riesgo al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad y riesgo; sin embargo, el segundo, es aquél que prevalece ante la respuesta a los riesgos de la dirección.

e) Respuesta a los Riesgos

Price Water House Coopers (2005) propone:

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. (p.69)

Esto hace referencia a que la dirección debe seleccionar posibles respuestas como pueden ser las de evitar, distribuir, mitigar y aceptar los riesgos, para lo cual, debe desarrollar ciertas actividades que permiten la alineación con el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la organización.

f) Actividades de Control

Price Water House Coopers (2005) propone:

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos (...) Incluyen una gama de actividades –tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento

operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. (p.79)

Se considera que, las actividades de control son políticas y procedimientos que tienen lugar a través de la organización, a todo nivel y en toda función. De manera que, su gama de actividades se establecen para contribuir eficazmente en las respuestas a los riesgos.

g) Información y Comunicación

Price Water House Coopers (2005) propone:

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades (...) También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización (...) Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros. (p.85)

Esto significa que la información sea clara, precisa, transparente y que sobretodo, sea comunicado pertinentemente a los clientes internos y externos. De manera que, el mensaje que reciba el personal sea claro desde la alta dirección ya que deben considerar que el personal juega un papel importante en la gestión de riesgos para llevar a cabo las actividades que se indiquen.

Además, debe existir una comunicación eficaz con terceros como son los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

h) Supervisión

Price Water House Coopers (2005) propone:

La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas (...) El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. (p.103)

Cabe destacar, que el último componente, es la supervisión y su enfoque es revisar constantemente la presencia y funcionamiento de todos los componentes a través de técnicas como son las evaluaciones independientes ya que de estas evaluaciones dependerá la evaluación de los riesgos.

B. Proceso

B1. Definición

Según Pérez, J (2009) define al proceso como:

“Secuencia de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente... Actividades secuenciadas de una manera

predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo” (p.49)

Se considera que el proceso es una secuencia de actividades que se generan de manera ordenada y con cierta conexión entre éstas, las cuales permiten que la empresa pueda tener un claro enfoque de sus objetivos.

B2. Factores

Según Pérez, J (2009) propone los siguientes factores:

- a) *Personas: un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión de personal*
- b) *Materiales: Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.*
- c) *Recursos/físicos: Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso (...) Se refiere al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.*
- d) *Métodos/planificación del proceso: Método de trabajo, procedimientos, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y ocasionalmente cómo.(p.53-54)*

Esto hace referencia a que los procesos cuentan con ciertos factores tales como las personas quienes son los miembros de una empresa que intervienen para la ejecución de las actividades. Asimismo, los materiales y

los recursos los cuales permiten que se desarrollen los procesos ya que son la parte tangible de la empresa. Finalmente, los métodos son los que instruyen la forma en la que se van a realizar los procesos; es decir, la parte empírica.

C. Logística

C1. Definición

Según Bowersox, D (2007) define a la logística como:

La logística implica la administración del procesamiento de pedidos, el inventario, el transporte y la combinación del almacenamiento, el manejo de materiales y el empaqueo; todo esto integrado mediante la red empresarial. La meta de la logística es apoyar los requerimientos operativos de las adquisiciones, la fabricación y abastecimiento del cliente (...) Se enfoca en la responsabilidad para diseñar y administrar sistemas con el fin de controlar el movimiento y posicionamiento geográfico de la materia prima, el trabajo en proceso y el inventario terminado al costo total más bajo. (p.21)

Esto significa, que la logística es el proceso de planificar y controlar correctamente los inventarios, almacenamiento, transporte y compras de la materia prima y/o mercadería con la finalidad de entregar un bien al consumidor final con un costo total que en la medida de lo posible sea el más bajo y que consecuentemente, genere rentabilidad a la empresa.

C2. Operaciones

a) Inventario

Según Bowersox, D (2007) define al inventario como:

El inventario es un activo corriente que debe producir un retorno sobre el capital invertido. El retorno en las inversiones del inventario es la ganancia marginal en las ventas que no ocurriría sin inventario (...) Los inventarios comprometidos con las existencias de seguridad tienen el mayor potencial de mejorar el desempeño logístico. Estos compromisos son de naturaleza operativa y se pueden ajustar rápidamente en caso de un error o cambio de política. (p.130)

Se considera que el inventario es un listado de toda la mercadería que posee la empresa para la venta en el cual se detalla la cantidad, descripción, precios y la situación de los productos. Asimismo, el inventario sirve para saber los bienes existentes para luego tomar decisiones de la cantidad óptima que se debe mantener como inventario y de sus posteriores compras.

b) Transporte

Según Bowersox, D (2007) propone acerca del transporte:

Las empresas de transporte ofrecen dos servicios principales: Movimiento y almacenamiento de productos. Movimiento de productos, ya sea en forma de materiales, componentes, trabajo en proceso o artículos terminados, el valor básico que proporciona el transporte es mover el inventario a destinos específicos (...) almacenamiento de productos (...) aunque un producto esté en un vehículo de transporte, está almacenado.

Los vehículos de transporte pueden ser utilizados para almacenar productos en el origen o el destino de un embarque, pero son plantas de almacenamiento comparativamente costosas (...). Si un inventario está programado para embarcarse en pocos días a otro lugar, el costo de descargar, almacenar y volver a cargar el producto puede ser más grande que el costo temporal de utilizar el vehículo de transporte de almacenamiento. (p.167)

Se considera que el transporte se considera pieza fundamental de la logística ya que contribuye en el traslado y/o movimiento de la mercadería a los diversos puntos de distribución para generar mayores ventas fuera de la ubicación de la empresa.

c) Compras

Según Bowersox, D (2007) propone acerca de las compras:

“...Es una capacidad primordial de una organización, ha estimulado una nueva perspectiva (...) Pone mucha atención en asegurar un suministro continuo, minimizar el inventario, mejorar la calidad, desarrollar proveedores y obtener el costo total de propiedad más bajo...” (p. 192)

Se considera que las compras es la capacidad que demuestra la empresa para asegurar su abastecimiento continuo de su mercadería ya que la finalidad es tener el costo más bajo para que su negocio sea rentable. Por ende, las compras se deben gestionar teniendo un antecedente tal como un índice de ventas de los productos para comprar la cantidad necesaria en el momento indicado.

d) Almacenamiento

Según Bowersox, D (2007) propone acerca del almacenamiento:

Sirve para satisfacer los requerimientos relacionados con la presencia local. (...) Se prevé que la presencia de un almacén local aumenta la participación en el mercado y puede resultar rentable (...) Los beneficios económicos del almacenamiento ocurren cuando se reducen los costos logísticos generales (...) cuatro beneficios son: la consolidación y dispersión del volumen, la clasificación, el almacenamiento estacional y la logística inversa. (p. 212)

Se considera que el almacenamiento de la mercadería es rentable cuando se reducen los costos logísticos. Por dicha razón, el almacenamiento debe basarse en la capacidad, equipamiento, ubicación y manejo adecuado al nivel de los productos que se van a almacenar; debido a que, es de vital importancia el salvaguardar la mercadería para que no se produzcan daños en los productos.

D. Rentabilidad

D1. Definición

Iniciativa empresarial (2008) propone la definición de rentabilidad:

“...Relación entre los beneficios obtenidos, y las inversiones realizadas para obtenerlo (...) Lo importante de la noción de rentabilidad radica precisamente en tratarse de un índice, una relación, un ratio...” (p.18)

Cabe destacar que la rentabilidad es el beneficio y/o rendimiento que se genera en un determinado periodo de tiempo que producen los capitales

utilizados en el mismo. Asimismo, la rentabilidad se expresa a través de un ratio que demuestra cómo se viene generando la rentabilidad de la empresa.

D2. Análisis de rentabilidad

Gitman (2007) propone:

Una herramienta popular para evaluar la rentabilidad con respecto a las ventas es el estado de ganancias y pérdidas de tamaño común. (...) para comparar el rendimiento a través de los años. Tres índices de rentabilidad citados con frecuencia y que se pueden leer directamente en el estado de ganancias y pérdidas de tamaño común son: el margen de utilidad bruta, el margen de utilidad operativa y el margen de utilidad neta. (p.59)

Se hace referencia que el estado financiero que permite verificar la rentabilidad de una empresa es a través del estado de resultados, ya que verifica en primera instancia una utilidad bruta. Luego, se determina la utilidad operativa y finalmente, la utilidad neta.

D3. Indicadores

a) Margen de utilidad bruta

Gitman (2007) propone:

“Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (es decir, es menor el costo relativo de la mercancía vendida)...” (p.60)

Esto significa que el margen de utilidad bruta es el porcentaje de cada sol de ventas que queda después que la empresa cumple con el pago de la mercadería.

b) Margen de utilidad operativa

Gitman (2007) propone:

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa la utilidad pura ganadas sobre cada dólar de ventas. La utilidad operativa es pura porque mide sólo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. (p.61)

Esto significa que el margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada sol de ventas que queda al final de que se deducen los costos y gastos operativos, en los cuales incurre la empresa para gestionar su actividad comercial.

c) Margen de utilidad neta

Gitman (2007) propone:

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuánto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. (p.61)

Esto significa que el margen de utilidad neta mide el porcentaje de cada sol de ventas que queda al final de que se deducen los costos y gastos operativos incluyendo los intereses e impuestos en que se incurren.

2.3. Definición de términos básicos

- Almacenamiento: Incluye todas las actividades necesarias para guardar y mantener los productos desde que son fabricados o adquiridos a los proveedores hasta que son vendidos y entregados a los clientes.
- Ambiente interno: Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para dirección del desempeño de la misma.
- Compras: Es un proceso en el que participan el solicitante que formula el requerimiento de un bien tanto de patrimonio como un bien para el consumo en el proceso de su actividad dentro de la institución. Además del servicio que solicita la compra, participa la oficina de compras propiamente dicha, esta oficina de compras recibe el requerimiento, selecciona el proveedor y registra las ofertas, luego selecciona el proveedor y emite la orden de compra.
- Comunicación: Es un proceso de transmitir ideas o símbolos, que tienen el mismo significado para dos o más sujetos los cuales intervienen en una interacción.
- Control interno: Es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

- **Cumplimiento:** Se refiere a ejecutar algo; remediar a alguien y proveerlo de aquello que le falta; hacer algo que se debe; convenir; o ser el día en que termina un plazo o una obligación.
- **Estados financieros:** Los estados financieros tienen el objetivo de estandarizar la información contable de la empresa. Los estados financieros de una empresa proporcionan información de tal manera que al momento de analizarla se tiene conocimiento de la magnitud de su nivel de la inversión en activos y sus fuentes de financiamiento, del resultado económico de la gestión de la empresa en un determinado periodo, de la estructura de las deudas con terceros, y con la gerencia y otros aspectos que influyen en las decisiones de los usuarios de dicha información financiera.
- **Evento:** Un suceso o serie de sucesos que pueden ser internos o externos a la empresa, originados por la misma causa, que ocurren durante el mismo periodo de tiempo.
- **Gestión de riesgos:** Es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.
- **Impacto:** La consecuencia o consecuencias de un evento, expresado ya sea en términos cualitativos o cuantitativos. Usualmente se expresará en términos monetarios, como pérdidas financieras. También es llamado severidad.
- **Implementación:** Es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.
- **Información:** Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

- **Inventarios:** Es la parte que controla el movimiento (entrada y salida) de insumos o productos para mantener un registro en los flujos de producción o ventas. Los inventarios son recursos utilizables que se encuentran almacenados para su uso posterior en un momento determinado.
- **Logística:** Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. Es fundamental para el comercio porque conforma un sistema que enlaza la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.
- **Matriz de riesgos:** Es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores internos y externos relacionados con estos riesgos.
- **Monitoreo:** Es el proceso de recoger la información rutinariamente sobre todos los aspectos de una campaña de defensa y promoción y usarla en la administración y toma de decisiones de la red.
- **Objetivo estratégico:** Es el propósito macro que pretende lograr el equipo directivo en el periodo para el cual ha formulado su plan de desarrollo y bajo los cuales en adelante alineará y desplegará los planes operativos, procesos y demás actividades conducentes a mejorar o potenciar la organización.
- **Objetivo operativo:** Son los que se fijan en todos los niveles de decisión de la empresa. Son los que ayudan a conseguir los objetivos generales, por lo tanto tienen que estar subordinados a ellos y deben posibilitar su ejecución.
- **Probabilidad:** La posibilidad de la ocurrencia de un evento que usualmente es aproximada mediante una distribución estadística. En ausencia de información suficiente, o donde no resulta posible obtenerla, se puede aproximar mediante métodos cualitativos.

- Procedimiento: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.
- Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- Rentabilidad: Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. Mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.
- Riesgo inherente: Es aquél que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad.
- Riesgo residual: Es el riesgo desconocido, aquél riesgo que queda cuando otros riesgos se toman en cuenta.
- Riesgo: Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas, por ello las empresas con ánimo o sin ánimo de lucro deben proponer a crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente para poder generar valor a la empresa.
- Sistema: Conjunto de reglas o principios que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.
- Transporte: Acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro ya sean individuos, objetos o mercaderías.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

La implementación de un sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística mejora de manera significativa en la rentabilidad de la empresa Disvar Lubricantes SAC en base a la eficiencia del proceso de logística ya que se evita el capital inmovilizado, posibilitando un incremento en la rotación de los inventarios y un adecuado análisis de la gestión del proceso de logística para incrementar la rentabilidad.

3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Sistema de gestión de riesgos	Proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno • Establecimiento de objetivos • Identificación de eventos • Evaluación de riesgos • Respuesta a los riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de valores éticos aplicados. • Número de objetivos estratégicos establecidos. • %Riesgo aceptado de objetivos estratégicos. • % Tolerancia al riesgo de objetivos estratégicos • Número de

			<p>riesgos identificados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades de control. • Nivel de comunicación con los colaboradores. • Frecuencia de monitoreo.
Rentabilidad	Relación entre los beneficios obtenidos, y las inversiones realizadas para obtenerlo.	Variación de la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de utilidad bruta • Margen de utilidad operativa • Margen antes de impuestos y participaciones • Margen de utilidad neta • Índice de rotación de inventarios

CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

A continuación se presenta la propuesta de aplicación profesional, producto de la investigación realizada en la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos en el proceso de logística de la Empresa DISVAR LUBRICANTES SAC, a saber:

4.1. Diagnosticar la situación actual del proceso de logística y la rentabilidad

A. Presentación de la empresa

A1. Reseña histórica

La empresa “DISVAR LUBRICANTES SAC” fue fundada el 15 de julio de 1999 por el Sr. Francisco Vargas Castro en sociedad con su hermana Maruja Vargas Castro.

La idea emprendedora de crear Disvar Lubricantes nace de su actual gerente y fundador, el Sr Francisco Vargas Castro, quien optó por dedicarse a la comercialización de lubricantes y filtros para vehículos, ya que es la actividad en la cual se ha desempeñado desde joven.

Se inició con un capital de 20.000 nuevos soles, el cual se usó para la creación de una primera tienda en la Av. América Sur 583.

Actualmente, “DISVAR LUBRICANTES SAC” se ha ido ampliando en el mercado, evidencia de esto es que cuenta con una tienda principal y 1 tienda alternativa dedicada a la venta e instalación de equipos, alarmas y otros accesorios para vehículos. Tiene 11 colaboradores que se desempeñan en diversas actividades como gerencia, contadora, asistente, vendedores internos y externos, cambiadores de aceite y técnico en instalaciones.

Asimismo, su distribución de los productos es en la ciudad de Trujillo, en el norte Chiclayo, Piura, Tumbes, Sullana, Cajamarca; al sur del país como Virú, Chao y en la selva como Bagua Grande, Bagua Chica, Rioja, Chachapoyas, Jaén, Tarapoto.

Cabe mencionar que la empresa ha tenido diversos reconocimientos tanto a nivel nacional como internacional, Mejor Empresa del Año 2005, 2006, 2007; Premio Muchik de Oro; Premio Éxito Award 2008, Reconocimiento del Banco de Crédito del Perú; es así como se destaca el éxito de la empresa y su líder.

A2. Giro del negocio

- Ventas al por mayor y menor de productos para vehículos y máquinas estacionarias como son aceites, filtros, grasas, aditivos, refrigerantes, siliconas, ambientadores, ceras, hidrolinas de las marcas reconocidas como; Castrol, Shell, Mobil, Chevron, Repsol, Purolator, Lys, Bosch, Sakura, Mann Filter, Simoniz, Prestone, Glade, Frenosa.
- Ventas de partes, piezas y accesorios para vehículos como son faros, alarmas, aros, timones, sirenas, baterías, fundas para asientos, espejos, equipos de sonido de las marcas reconocidas como; Hella, Nakatomi, Bosch, Prestige, Genius, Zehlendorf, Arazzo, Darwin Racing, Pioneer, LG, Sony, Kenwood, Philips, JVC, Boss.

A3. Misión

Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes al brindar un servicio de calidad a cargo de personal especializado para maximizar nuestro valor en el mercado automotor trujillano.

A4. Visión

Ser al 2018, una empresa líder y reconocida a nivel nacional en la venta de productos y servicios para vehículos y maquinarias.

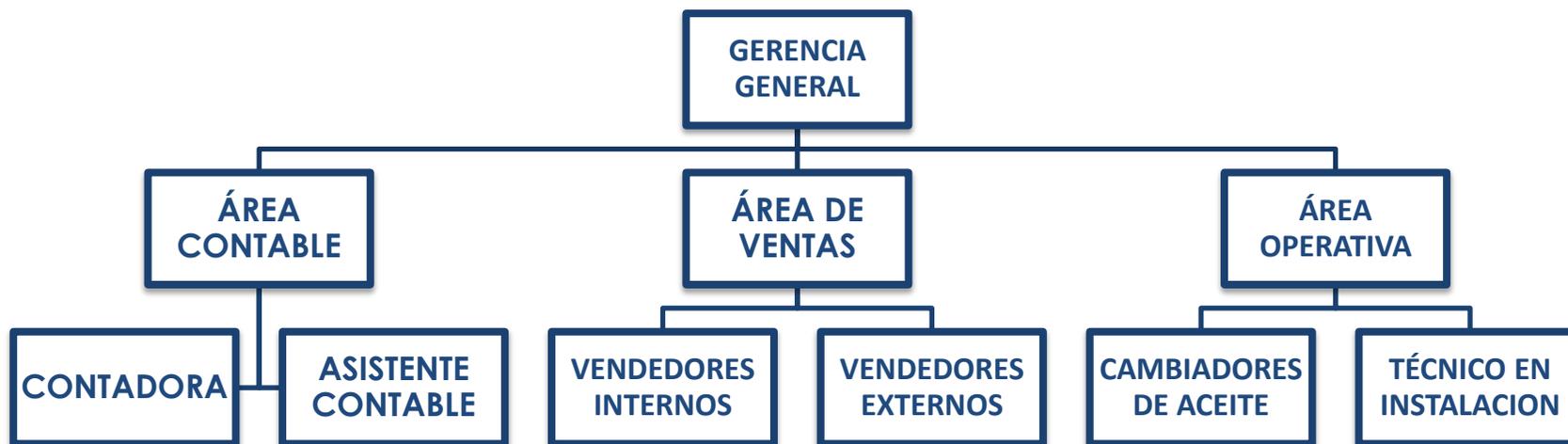
A5. Principales clientes

- Alfredo Pimentel Sevilla SA
- Ávila Domínguez José
- Bauner SA.
- C.A Loayza SRL
- Empresa De Transportes Paredes
- Grifo Amigo SA
- Grifos El Che II SRL
- Reyes Ávalos Danny
- San Valentín SAC
- Servicentro Sebastián SAC

A6. Principales proveedores

- Autopartes SA
- Comercializadora Taurus SAC
- Construcciones Peruanas SA
- Distribuidora Técnica y Representaciones SAC
- Filtros Lys SA
- FRENOSA
- Hesstone SAC
- Lazo la Torre Jorge
- Lee Filter del Perú SA
- Noroil SAC
- Shurtape Perú SA

A7. Organigrama



A8. Cargos

a) Gerencia General

- Administrar el buen funcionamiento de la empresa.
- Aprobar o desaprobar la decisión de compra de lubricante y cualquier producto automotriz.
- Dirigir y supervisar al equipo de trabajo para que cumplan sus objetivos y metas planteadas para un determinado periodo (se realiza reuniones todos los fines de mes donde se expone las dificultades y logros obtenidos)
- Implantar las políticas necesarias para mejorar la relación con sus clientes.
- Vela por el bienestar de su personal, brindando confianza y ayuda.
- Adecuar las listas de precios de acuerdo a la capacidad adquisitiva de los clientes y márgenes de utilidad.

b) Contabilidad

- Realizar los estados financieros de la empresa y acorde con esos resultados, sugiere alternativas para mejorar la misma.
- Administrar los gastos de la empresa.
- Vela por el bienestar de los trabajadores, llevando un control del registro de planillas y pago de CTS.
- Facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias con la SUNAT, así como los servicios ya sea de agua, luz, teléfono, entre otros.
- Contribuye al cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores y entidades financieras (amortizaciones de letras).
- Analizar, determinar y dirigir las posibles inversiones de la empresa, y el plan de financiación.

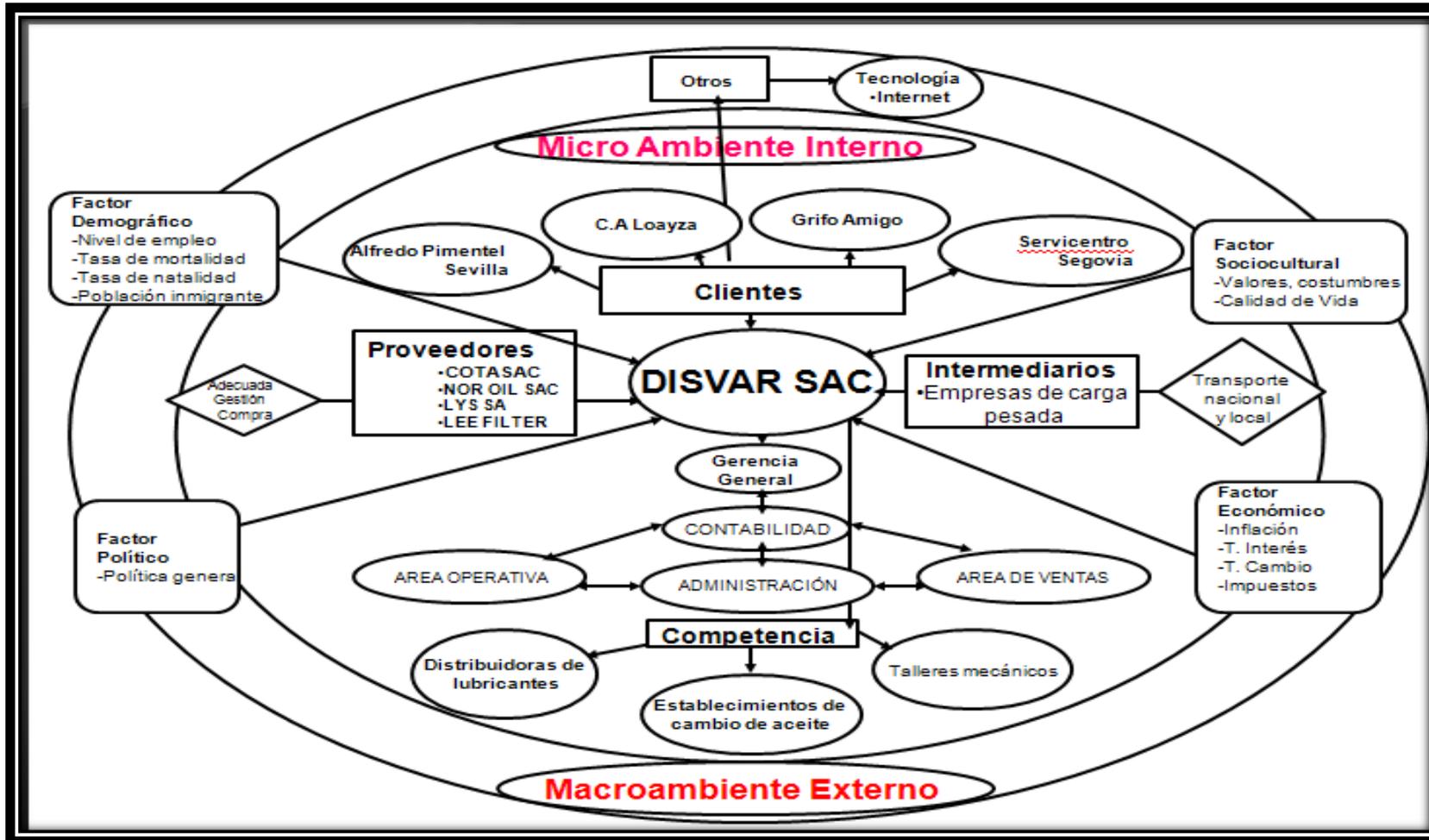
c) Ventas

- Satisfacer las necesidades de los clientes, brindando una atención personalizada y eficaz.
- Emitir los comprobantes de pago según reglamento de la SUNAT como son boletas, facturas, guías de crédito, guías de remisión, etc.
- Realizar seguimientos del stock de la mercadería para informar a gerencia las compras que se deben realizar.
- Llevar un estricto control de las ventas que se realizan y así poder determinar el stock de la mercadería con el que cuenta la empresa.
- Busca estrategias adecuadas para incrementar las ventas de la empresa.

d) Operarios

- Los cambiadores de aceite realizan el cambio de filtros de aceite, aire y petróleo; y de aceite para taxis, carros particulares, transporte de carga pesada y maquinarias.
- Los cambiadores de aceite se encargan de la búsqueda de códigos de cada filtro para realizar el cambio, y así evitar una falla en el motor de los vehículos.
- Los técnicos en instalaciones se encargan de instalar los accesorios y colocar las piezas para implementar a los vehículos.

A9. Entorno de la empresa



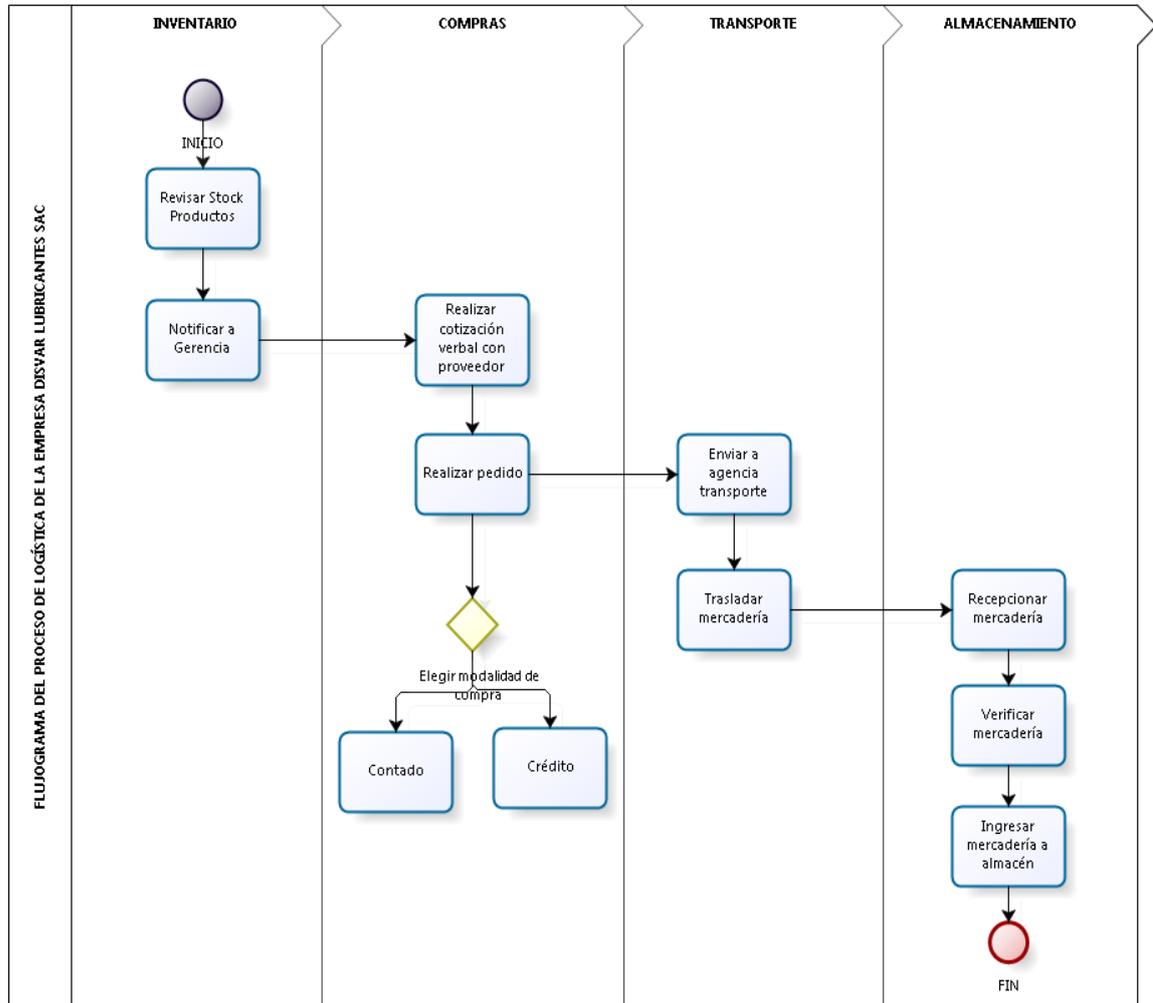
A10. Cadena de valor

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Gerencia General, Área contable, Área de Ventas y Área Operativa.				
ADMINISTRACIÓN DE RR.HH Entrevista, Contratación de personal.				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA Sistema comercial-contable CONTASOFT				
ABASTECIMIENTO Compra de mercadería (lubricantes y accesorios)				
LOGÍSTICA INTERNA - Recepción y almacenamiento de productos. - Transporte a las tiendas.	OPERACIONES - Atención al cliente - Pedido del cliente - Venta productos - Embalaje de productos	LOGÍSTICA EXTERNA - Transporte de productos - Entrega de productos	MARKETING - Publicidad radial, impresa y televisiva. - Ofertas	SERVICIO - Cambio de aceite - Equipamiento vehículos

A11. Matriz FODA

<p>MATRIZ FODA</p>	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>1.- Falta de equipo para lavado de carros.</p> <p>2.- Deficiencia en control de inventarios.</p> <p>3.- Falta de organización funcional.</p> <p>4.- Falta de espacio para atención de vehículos pesados.</p> <p>5.- Falta de capacitación en el área operativa.</p>	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>1.- Colaboradores altamente capacitados.</p> <p>2.- Respaldo financiero de entidades bancarias.</p> <p>3.- Comercialización y servicio de calidad.</p> <p>4.- Diversificación de productos para vehículos.</p> <p>5.-Infraestructura especializada con taller incluido.</p>
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>1- Mayor prestigio debido al reconocimiento de las diversas entidades como financieras y competitivas.</p> <p>2- Posibilidad de ampliar la distribución de los productos a diferentes puntos del país.</p> <p>3- Incrementar puntos de venta de los productos a nivel nacional.</p> <p>4- Posibilidad de ampliar el establecimiento para vehículos pesados.</p> <p>5- Mayor competitividad.</p>	<p><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <p>Realizar un manual de funciones laborales.</p> <p>Realizar charlas de motivación personal</p> <p>Implementación de promoción y Marketing.</p> <p>Establecer Políticas de inventarios</p>	<p><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <p>Establecer alianzas estratégicas con nuestros proveedores para mantener una política de exclusividad de ciertos productos</p> <p>Usar incentivos que tengan como objetivo que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos.</p> <p>Visitas a posibles clientes para colocación de productos.</p>
<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>1- Competencia marcada en el mercado laboral.</p> <p>2- Inestabilidad del precio del petróleo.</p> <p>3- Ingreso de competidores con precios bajos.</p> <p>4- Presencia de empresas informales en el mercado</p> <p>5- Venta de productos sustitutos y de poco reconocimiento.</p>	<p><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <p>Capacitar al personal del área de ventas para que colaboren con la implementación de estrategias de ventas.</p> <p>Interactuar con el cliente de forma continua, el cliente ha de estar permanentemente informado de los puntos disponibles y de los regalos a los que puede acceder.</p>	<p><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <p>Realizar estudio de mercado para obtener mejores requerimientos de los productos.</p> <p>Realizar expo ferias para mostrar los nuevos productos y precios que ofrece.</p> <p>Importar los productos más requeridos, previa requisición.</p>

A12. Flujoograma del proceso de logística



B. Diagnóstico de la situación actual del proceso de logística

B1. Resultado del diagnóstico a través de la aplicación del cuestionario de control interno

RESUMEN

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DISVAR LUBRICANTES S.A.C.

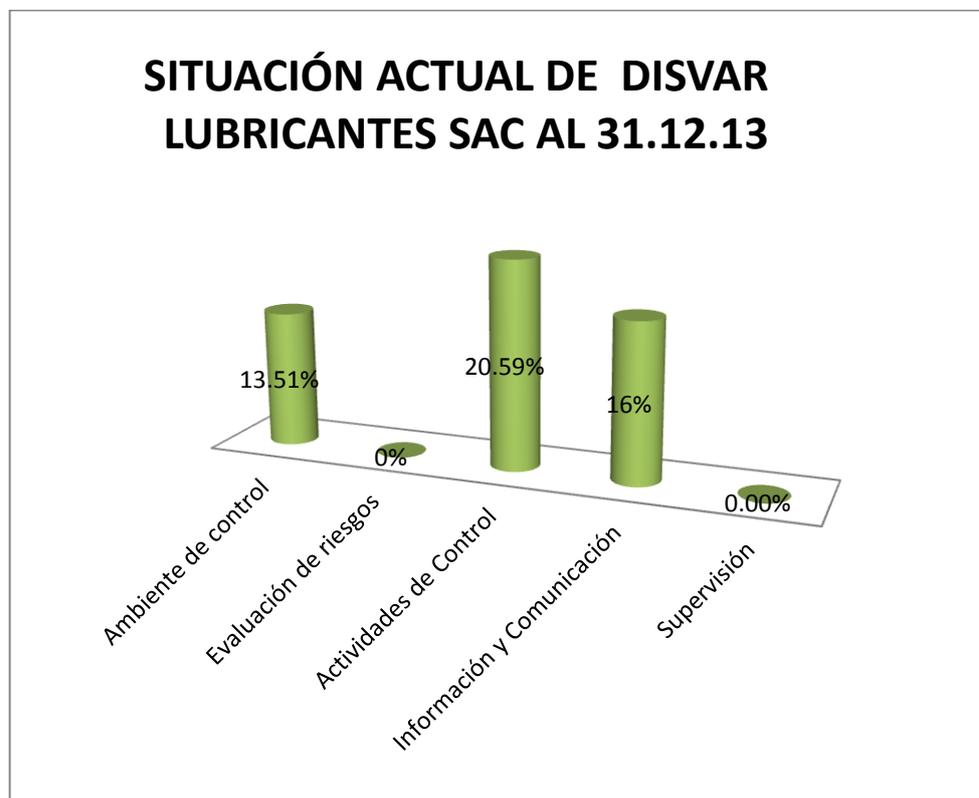
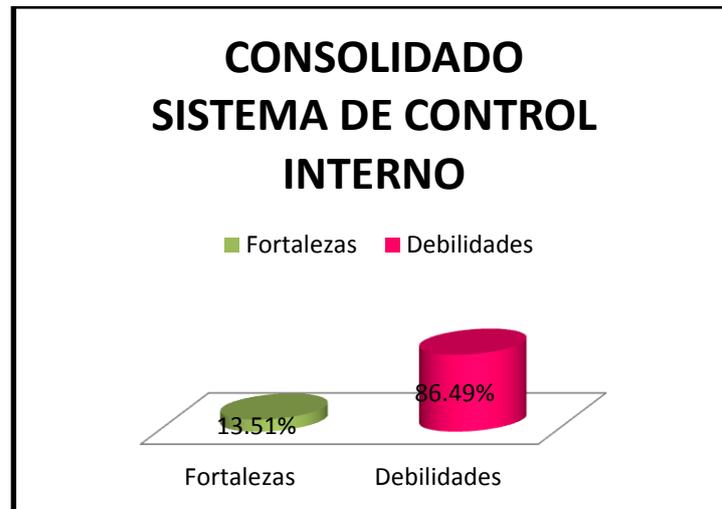


GRÁFICO 2: RESUMEN DE SITUACIÓN ACTUAL



**GRÁFICO 3: CONSOLIDADO SISTEMA CONTROL
INTERNO**

El diagnóstico del sistema de control interno de la empresa Disvar Lubricantes SAC a nivel consolidado asciende a un resultado del 13.51% equivalente a las fortalezas que tiene toda la organización, por otro lado las debilidades alcanzan el 86.49%. Esta situación demuestra que la organización en su conjunto mantiene un INCUMPLIMIENTO ALTO de acuerdo a los parámetros de medición establecidos para el presente diagnóstico. (Ver Anexo N°1 y 2)

✓	Cumplimiento	$\geq 90\%$ y $\leq 100\%$
!	Incumplimiento Medio	$\geq 60\%$ y $< 90\%$
✗	Incumplimiento Alto	$\geq 0\%$ y $< 60\%$

a) Ambiente de Control

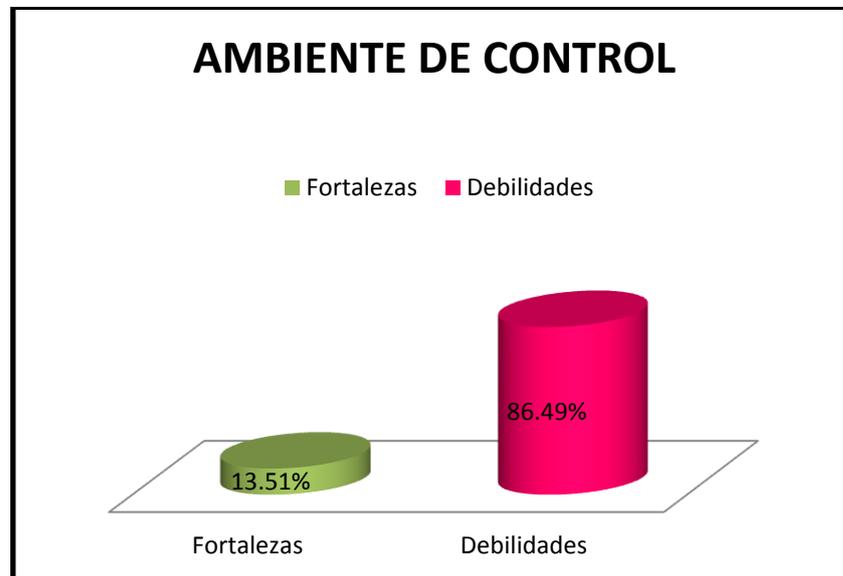


GRÁFICO 3: AMBIENTE DE CONTROL

Luego de haber aplicado el cuestionario de control interno a la Empresa Disvar Lubricantes SAC, nos arroja un resultado de 13.51% equivalente a las fortalezas que tiene la organización, por otro lado las debilidades alcanzan el 86.49% lo que demuestra un INCUMPLIMIENTO ALTO con respecto al componente Ambiente de Control de acuerdo a los datos procesados y parámetros establecidos. (Ver Anexo N°1 y 2)

Los puntos críticos de los elementos del Ambiente de Control son:

- Filosofía de la dirección.
- Integridad y valores éticos.
- Administración estratégica.
- Estructura organizacional.
- Administración de recursos humanos.
- Competencia profesional.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Área de control interno.

- **Filosofía de la dirección**

La Alta Dirección no se encuentra comprometida con la implementación de un sistema de control interno en la organización.

- **Integridad y valores éticos**

La organización no cuenta con un código de ética, ni se ha efectuado su difusión a los colaboradores por medio de reuniones y charlas con sus colaboradores.

- **Administración estratégica**

Se verifica deficiencia en la administración estratégica debido a que la empresa no cuenta con un plan estratégico institucional que le permita proyectar a la empresa en un periodo a largo plazo, no existe la misión, visión y objetivos estratégicos, tampoco se realiza el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos y su evaluación periódica, el mismo que permita ser difundido y supervisado por las áreas competentes.

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional es deficiente, debido a que la empresa cuenta con una estructura orgánica (Organigrama) elaborado en forma empírica, tampoco cuenta con el Manual de Organización y Funciones (MOF), y Reglamento de Organización y Funciones (ROF), entre otros documentos de gestión empresarial; que definan la estructura organizacional, así como no se ha estructurado adecuadamente el área de logística que es materia de nuestra investigación.

- **Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos no es la adecuada porque la empresa no cuenta con el mecanismo y/o procedimiento para la

selección, inducción, formación, capacitación y evaluación de su personal; y su escala remunerativa no es acorde con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas, y en lo relacionado a la gestión del recurso humano del proceso logístico.

- **Competencia profesional**

Las competencias profesionales del personal no se encuentran definidas en un documento normativo, que desarrolle el perfil para cada puesto establecido en la organización, esta situación origina que el personal que efectúa sus labores dentro del proceso logístico tenga desconocimiento de las competencias requeridas.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Otro punto crítico a mencionar es la asignación de autoridad y responsabilidad, donde se establecen las responsabilidades por cargo de autoridad de cada una de las áreas de la empresa Disvar Lubricantes SAC, debiendo ser periódicamente revisados para mantenerlos actualizados, siendo de vital importancia; esta situación origina que el personal no conozca funciones, líneas de autoridad y responsabilidades a cumplir dentro de la organización.

- **Área de control interno**

Finalmente, la empresa no cuenta con el área de control interno, el cual permita evaluar el control interno de la organización e identificar oportunidades de mejora que generen valor a la empresa Disvar Lubricantes SAC.

b) Evaluación de Riesgos



GRÁFICO 4: EVALUACIÓN DE RIESGOS

Luego de haber aplicado el cuestionario de control interno a la Empresa Disvar Lubricantes SAC, nos arroja un resultado de 0% equivalente a las fortalezas que tiene la organización, por otro lado las debilidades alcanzan el 100% lo que demuestra un INCUMPLIMIENTO ALTO con respecto al componente Evaluación de riesgos de acuerdo a los datos procesados y parámetros establecidos. (Ver Anexo N°1 y 2)

En consecuencia haciendo el análisis, la empresa no se ha preocupado de los riesgos inherentes que existen en la misma, no existe planeamiento de la administración de riesgos, la empresa no ha identificado los riesgos significativos que comprometen el buen funcionamiento de la misma, no está en la capacidad de poder valorar el impacto que pueden ocasionar en la gestión, ni ha establecido las acciones necesarias (Controles) para afrontar los riesgos, y que a la vez estos contribuyan a la mitigación de los mismos.

c) Actividades de Control

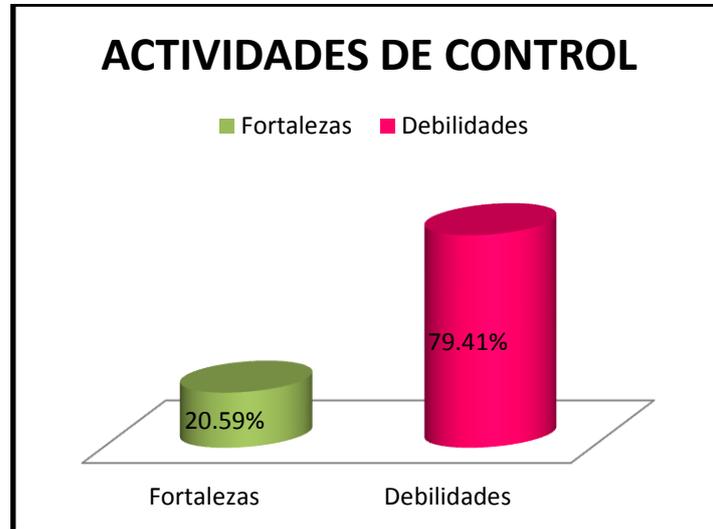


GRÁFICO 5: ACTIVIDADES DE CONTROL

Luego de haber aplicado el cuestionario de control interno a la Empresa Disvar Lubricantes SAC, nos arroja un resultado de 20.59% equivalente a las fortalezas que tiene la organización, por otro lado las debilidades alcanzan el 79.41% lo que demuestra un INCUMPLIMIENTO ALTO con respecto al componente Actividades de control de acuerdo a los datos procesados y parámetros establecidos. (Ver Anexo N°1 y 2)

Dicho resultado se refleja en que la gerencia de la empresa no ha difundido la creación de políticas y procedimientos para cada uno de los procesos y/o actividades que realizan en el proceso de logística, tales como:

- Gestión de compras
- Inventario
- Almacén
- Distribución

Es necesario precisar que, las actividades de control deben registrarse a todos los niveles y a todas las funciones de la organización.

Asimismo, se ha podido identificar que no existe segregación de funciones en la organización, por lo que a continuación presentamos los siguientes hechos que ameritan ser subsanados por la Gerencia a fin de lograr la efectividad en el control interno, a saber:

- El personal que ocupa el cargo de Cambiador de Aceite, no sólo se encarga de realizar mantenimiento a los vehículos sino que también se encarga de recepcionar, acomodar y alistar la mercadería para su posterior despacho. Esta situación podría generar pérdida de mercaderías ya que no existe ningún tipo de control en el proceso de almacén, custodia y distribución de la misma.
- La asistente de contabilidad no sólo se encarga de realizar el registro oportuno de las operaciones de la organización para generar los asientos contables sino que también debe ingresar la mercadería al sistema CONTASOFT y verificar el stock cuando solicitan la mercadería para la venta. Esta situación estaría generando un desbalance en el stock de la mercadería ya que no existe un control adecuado sobre el registro y el stock de almacén de la mercadería.

Otra dificultad es que no todos los niveles organizativos de la entidad conocen las funciones designadas en la estructura organizacional lo cual genera duplicidad de funciones y desorientación en el personal.

d) Información y Comunicación

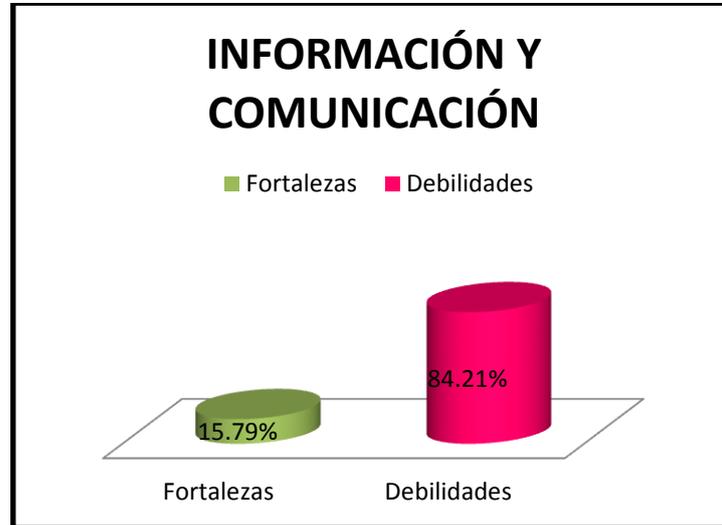


GRÁFICO 6: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Luego de haber aplicado el cuestionario de control interno a la Empresa Disvar Lubricantes SAC, nos arroja un resultado de 15.79% equivalente a las fortalezas que tiene la organización, por otro lado las debilidades alcanzan el 84.21% lo que demuestra un INCUMPLIMIENTO ALTO con respecto al componente Información y comunicación de acuerdo a los datos procesados y parámetros establecidos. (Ver Anexo N°1 y 2)

Dicho resultado se refleja en que Disvar Lubricantes SAC cuenta con un sistema contable-comercial, sin embargo, el sistema no tiene el debido soporte técnico para que se desarrolle sin dificultades. Asimismo, no se han definido los accesos para el personal ya que sólo existe dos usuarios Administrador y Caja 1, pero los usuarios reales son 5 personas y no se maneja efectivamente los parámetros de los accesos y las claves no son registradas; lo cual genera un riesgo alto para el manejo de la información.

Finalmente, se verifica que la comunicación interna no es clara y los canales de comunicación no son los correctos porque se podría hacer uso de la herramienta correo electrónico (correo corporativo) para cada uno de los usuarios y de esa forma generar más orden, sin embargo, sólo utilizan el celular o la comunicación verbal.

e) Supervisión

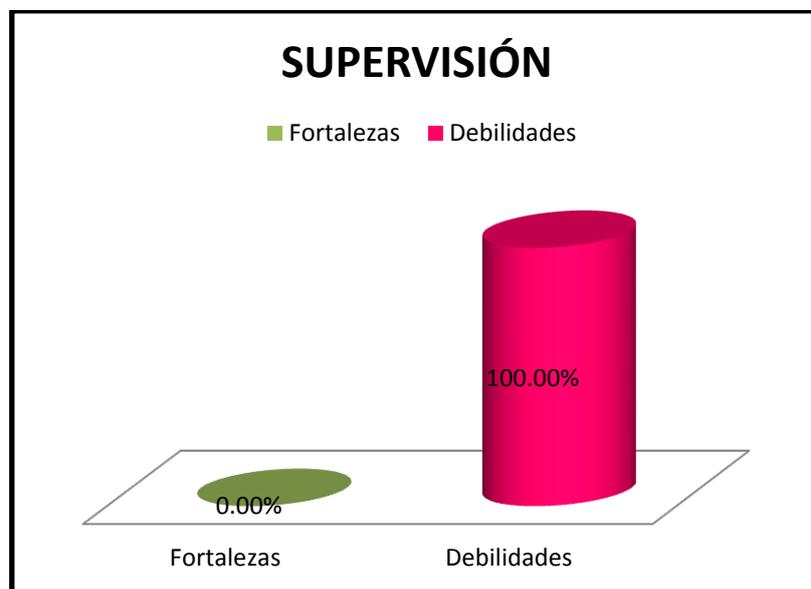


GRÁFICO 7: SUPERVISIÓN

Luego de haber aplicado el cuestionario de control interno a la Empresa Disvar Lubricantes SAC, nos arroja un resultado de 0% equivalente a las fortalezas que tiene la organización, por otro lado las debilidades alcanzan el 100% lo que demuestra un INCUMPLIMIENTO ALTO con respecto al componente Supervisión de acuerdo a los datos procesados y parámetros establecidos. (Ver Anexo N°1 y 2)

Con relación al componente Supervisión se ha obtenido los siguientes resultados:

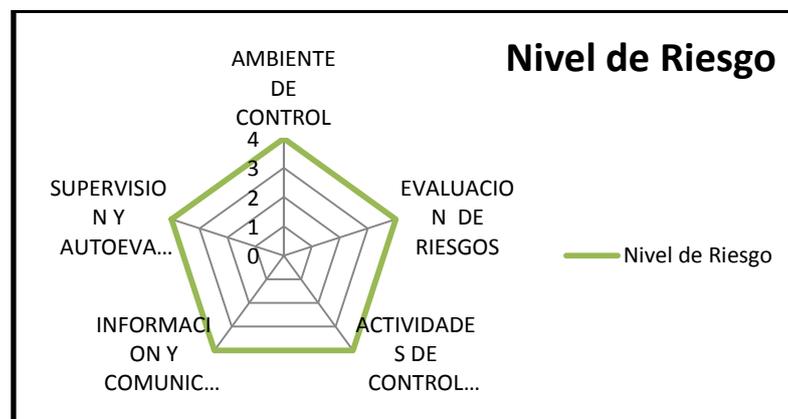
- No se realizan auditorías externas a toda la organización que incluya al proceso logístico de Disvar Lubricantes S.A.C.
- No se realiza el seguimiento de las oportunidades de mejora en la organización, así como en el proceso logístico.
- No existe un monitoreo y/o supervisión de la Gerencia al proceso logístico que influya significativamente en la toma de decisiones gerenciales.

B2. Resultado del diagnóstico del sistema de control interno a nivel de riesgo

Adicionalmente, el diagnóstico de control interno se complementa con la evaluación a nivel de riesgo, teniendo en cuenta que nuestra investigación está sustentada en la gestión de riesgos empresariales (ERM), el cual incluye el proceso logístico:

RESUMEN

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL DE RIESGO DE LA EMPRESA DISVAR LUBRICANTES S.A.C.



**GRÁFICO 8: RESUMEN CONTROL INTERNO
A NIVEL DE RIESGO**

El diagnóstico del sistema de control interno a nivel de riesgo de la empresa Disvar Lubricantes SAC y expresado a nivel consolidado, asciende a un resultado del nivel 4 equivalente al 13.51% que corresponde a las fortalezas que tiene toda la organización. Esta situación demuestra que la organización en su conjunto mantiene un RIESGO EXTREMO, de acuerdo a los parámetros de medición establecidos para el presente diagnóstico. (Ver Anexo N°3)

Indicador	Riesgo	Descripción
1	Aceptable	La Estructura de Control Interno posee controles que mitigan a un nivel de riesgo. Si hay deficiencias, éstas son de naturaleza menor y pueden ser fácilmente administradas.
2	Moderado	La Estructura de Control Interno está experimentando una combinación de factores adversos que requiere acciones correctivas de relativa urgencia. Los problemas están identificados y requieren preocupación y monitoreo superior a lo normal.
3	Alto	La Estructura de Control Interno opera en condiciones inaceptables en cuanto al riesgo que asumen. Está presente una gran probabilidad de falla operacional y/o información financiera pero las debilidades no son tan severas como para comprometer una inmediata falla del área de sistemas informáticos. Es necesario que se promueva acciones correctivas de urgencia.
4	Extremo	La Estructura de Control Interno experimenta una combinación de debilidades y tendencias adversas que están en un punto en que la continuidad del negocio está en duda. Es necesario que se promueva acciones correctivas y se ejerza seguimiento continuo.

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

a) Ambiente de Control

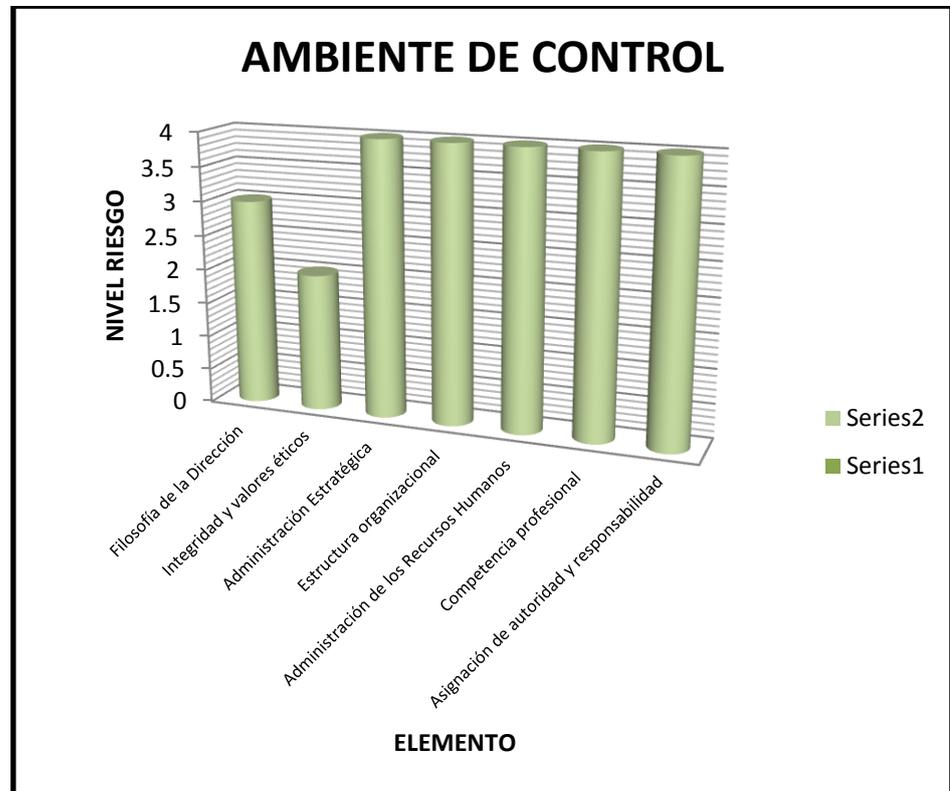


GRÁFICO 9: NIVEL DE RIESGO DEL AMBIENTE CONTROL

El nivel de Riesgo que muestra este componente es de (4) = (13.51%), considerado dentro del **Rango Extremo**, debido a que si su Nivel de implementación es entre 0% y el 25%, su nivel de Riesgo es Extremo, donde:

La Estructura de Control Interno experimenta una combinación de debilidades y tendencias adversas que están en un punto en que la continuidad del negocio está en duda. Es necesario que se promueva acciones correctivas y se ejerza seguimiento continuo. (Ver Anexo N°3)

b) Evaluación de Riesgos

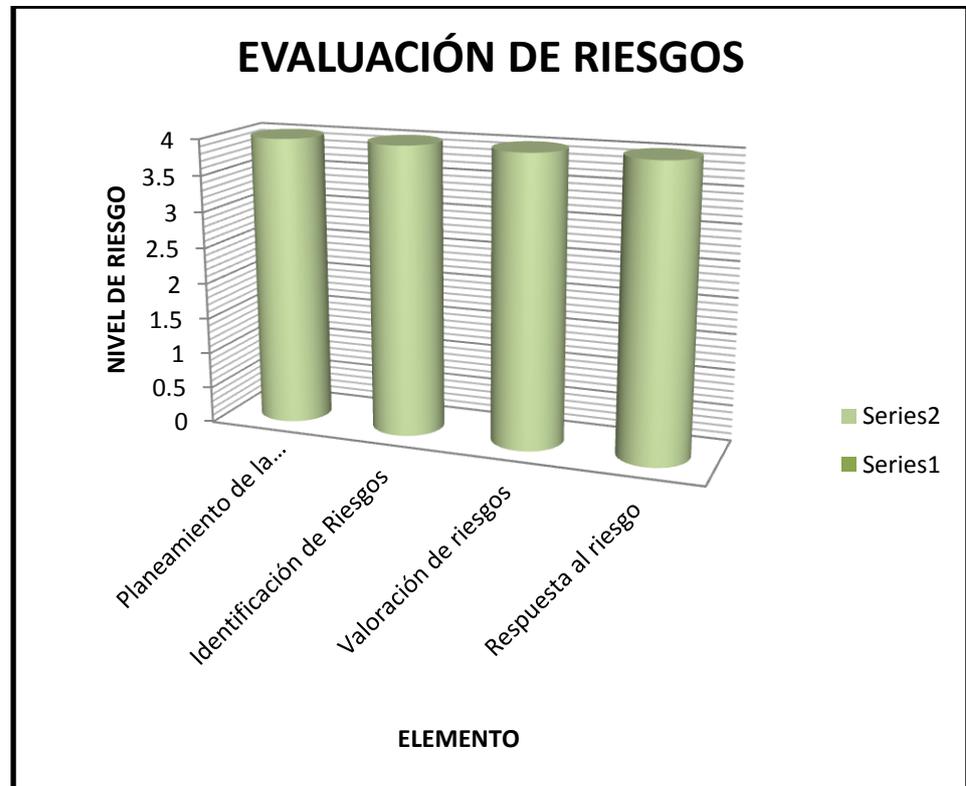


GRÁFICO 10: NIVEL DE RIESGO DE EVALUACIÓN DE RIESGO

El nivel de Riesgo que muestra este componente es de (4) = (0%), considerado dentro del **Rango Extremo**, debido a que si su Nivel de implementación es entre 0% y el 25%, su nivel de Riesgo es Extremo, donde:

La Estructura de Control Interno experimenta una combinación de debilidades y tendencias adversas que están en un punto en que la continuidad del negocio está en duda. Es necesario que se promueva acciones correctivas y se ejerza seguimiento continuo. (Ver Anexo N°3)

c) Actividades de Control

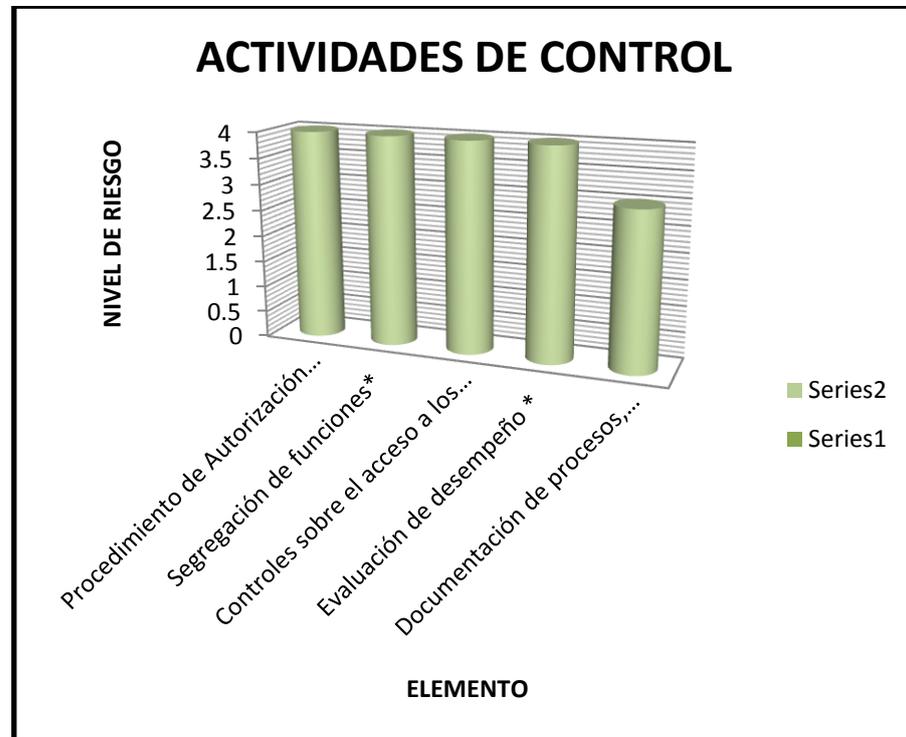


GRÁFICO 11: NIVEL DE RIESGO DE ACTIVIDADES DE CONTROL

El nivel de Riesgo que muestra este componente es de (4) = (20.59%), considerado dentro del **Rango Extremo**, debido a que si su Nivel de implementación es entre 0% y el 25%, su nivel de Riesgo es Extremo, donde:

La Estructura de Control Interno experimenta una combinación de debilidades y tendencias adversas que están en un punto en que la continuidad del negocio está en duda. Es necesario que se promueva acciones correctivas y se ejerza seguimiento continuo. (Ver Anexo N°3)

d) Información y Comunicación



GRÁFICO 12: NIVEL DE RIESGO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El nivel de Riesgo que muestra este componente es de (4) = (15.79%), considerado dentro del **Rango Extremo**, debido a que si su Nivel de implementación es entre 0% y el 25%, su nivel de Riesgo es Extremo, donde:

La Estructura de Control Interno experimenta una combinación de debilidades y tendencias adversas que están en un punto en que la continuidad del negocio está en duda. Es necesario que se promueva acciones correctivas y se ejerza seguimiento continuo. (Ver Anexo N°3)

e) Supervisión

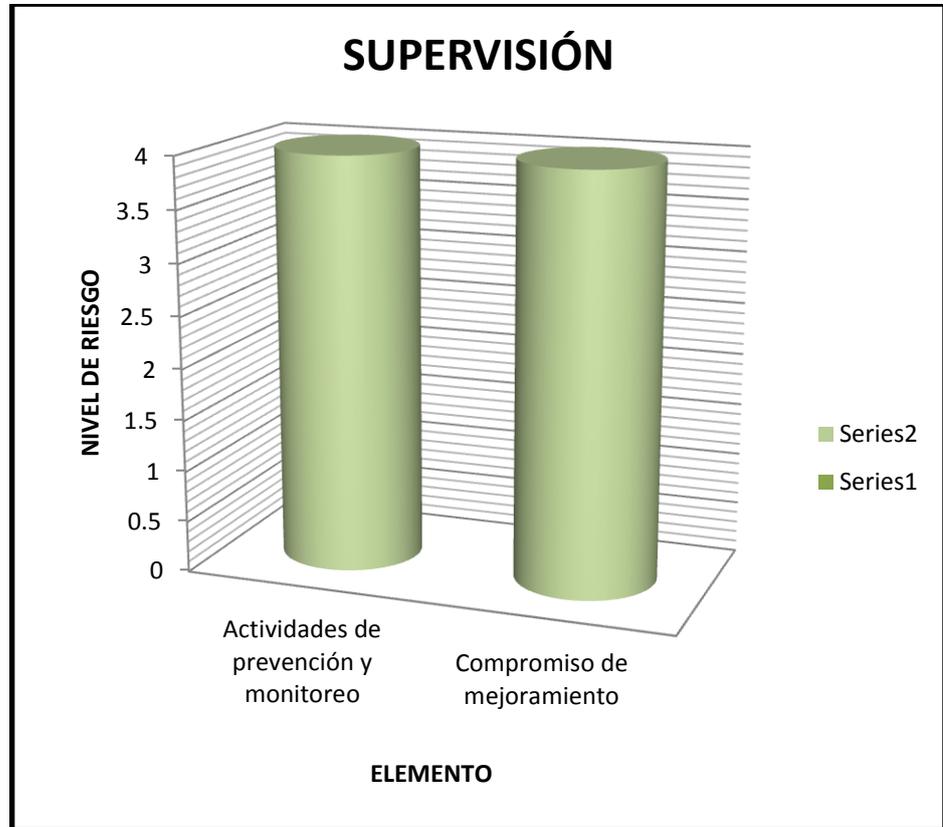


GRÁFICO 13: NIVEL DE RIESGO DE SUPERVISIÓN

El nivel de Riesgo que muestra este componente es de (4) = (0%), considerado dentro del **Rango Extremo**, debido a que si su Nivel de implementación es entre 0% y el 25%, su nivel de Riesgo es Extremo, donde:

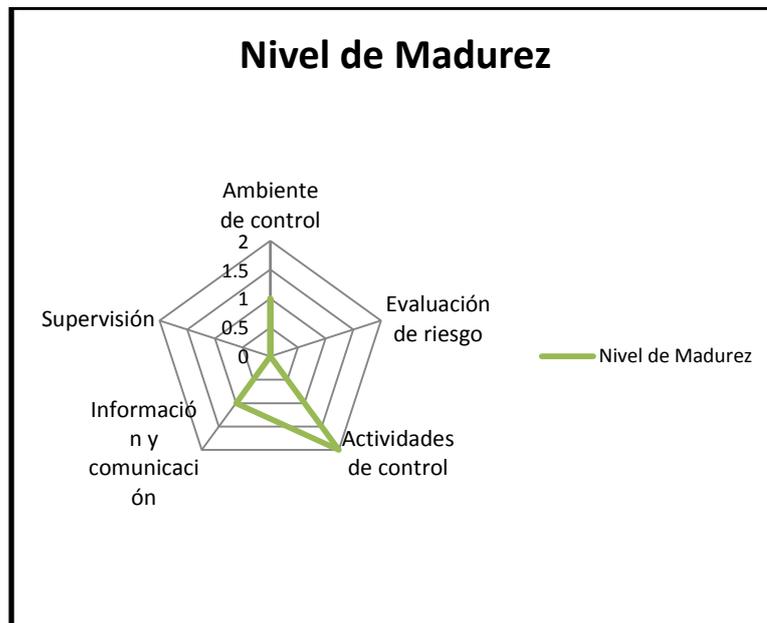
La Estructura de Control Interno experimenta una combinación de debilidades y tendencias adversas que están en un punto en que la continuidad del negocio está en duda. Es necesario que se promueva acciones correctivas y se ejerza seguimiento continuo. (Ver Anexo N°3)

B3. Resultado del diagnóstico del sistema de control interno a nivel de madurez

Adicionalmente, el diagnóstico de control interno se complementa con la evaluación a nivel de madurez, teniendo en cuenta que nuestra investigación está sustentada en la gestión de riesgos empresariales (ERM), el cual incluye el proceso logístico:

RESUMEN

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL DE MADUREZ DE LA EMPRESA DISVAR LUBRICANTES S.A.C.



**GRÁFICO 14: RESUMEN CONTROL INTERNO
A NIVEL DE MADUREZ**

El diagnóstico del sistema de control interno a nivel de riesgo de la empresa Disvar Lubricantes SAC y expresado a nivel consolidado, asciende a un resultado del nivel 0 equivalente al 13.51% que corresponde a las fortalezas que tiene toda la organización. Esta situación demuestra que la organización en su conjunto mantiene un RANGO DE MADUREZ NO EXISTE, de acuerdo a los parámetros de medición establecidos para el presente diagnóstico. (Ver Anexo N°3)

Indicador	Madurez	Descripción
0	No existe	Carencia total de cualquier proceso reconocible. La organización no ha reconocido siquiera que hay un asunto que atender.
1	Inicial	Hay evidencia de que la organización ha reconocido que existe una situación a ser atendida. No hay, sin embargo, procesos estandarizados sino enfoques ad hoc que tienden a ser aplicados en casos individuales. El enfoque general de la gerencia es desorganizado.
2	Repetible	Se han desarrollado procesos al grado de que procedimientos similares se llevan a cabo por personas distintas, quienes son responsables de una misma tarea. No existe entrenamiento o comunicación formal de procedimientos estándar y la responsabilidad se deja a un individuo. Hay un alto grado de confianza en el conocimiento de un individuo y por lo tanto la posibilidad de errores.
3	Definido	Se han estandarizado y documentado procedimientos y comunicado a través de entrenamiento. Sin embargo se ha dejado al individuo, el seguir estos procesos, y es

		probable que las desviaciones no sean detectadas. Los procedimientos no son sofisticados pero son la formalización de la existencia de prácticas.
4	Administrado	Es posible monitorear y medir el cumplimiento con procedimientos y tomar acción donde los procesos parecen no estar funcionando efectivamente. Los procesos se encuentran bajo mejora constante y proporcionan una buena práctica. Automatización y herramientas se utilizan en forma limitada y fragmentada.
5	Optimizado	Los procesos han sido refinados a un nivel de mejores prácticas, basados en los resultados de mejoras continuas y modelos de madurez con otras organizaciones. TI es utilizada en una forma integrada para automatizar el flujo de trabajo, proporcionando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, haciendo que la empresa se adapte rápidamente.

Si el nivel de implementación es 0 % el nivel de Madurez se califica como que	NO EXISTE
Si el nivel de implementación es superior a 0 % y es menor o igual 20 % el nivel de madurez es	INICIAL
Si el nivel de implementación es superior a 20 % y es menor o igual 40 % el nivel de madurez es	REPETIBLE
Si el nivel de implementación es superior a 40 % y es menor o igual 60 % el nivel de madurez es	DEFINIDO
Si el nivel de implementación es superior a 60 % y es menor o igual 80 % el nivel de madurez es	ADMINISTRADO
Si el nivel de implementación es superior a 80 % y es menor o igual 100 % el nivel de madurez es	OPTIMIZADO

a) **Ambiente de Control**

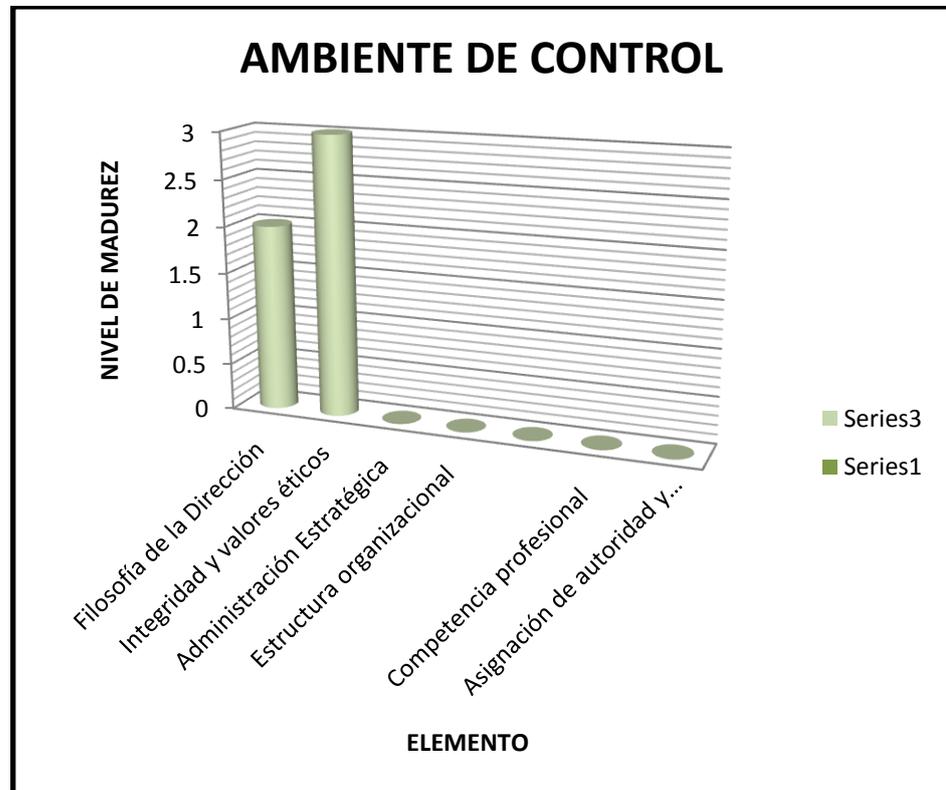


GRÁFICO 15: NIVEL DE MADUREZ DE AMBIENTE DE CONTROL

El nivel de Madurez que muestra este componente es de (1), considerado dentro del **Rango de Madurez Inicial**, donde:

Hay evidencia de que la organización ha reconocido que existe una situación a ser atendida. No hay, sin embargo, procesos estandarizados para el proceso de logística sino enfoques ad hoc (provisional) que tienden a ser aplicados en casos individuales. El enfoque general de la gerencia es desorganizado. (Ver Anexo N°3)

b) Evaluación de Riesgos

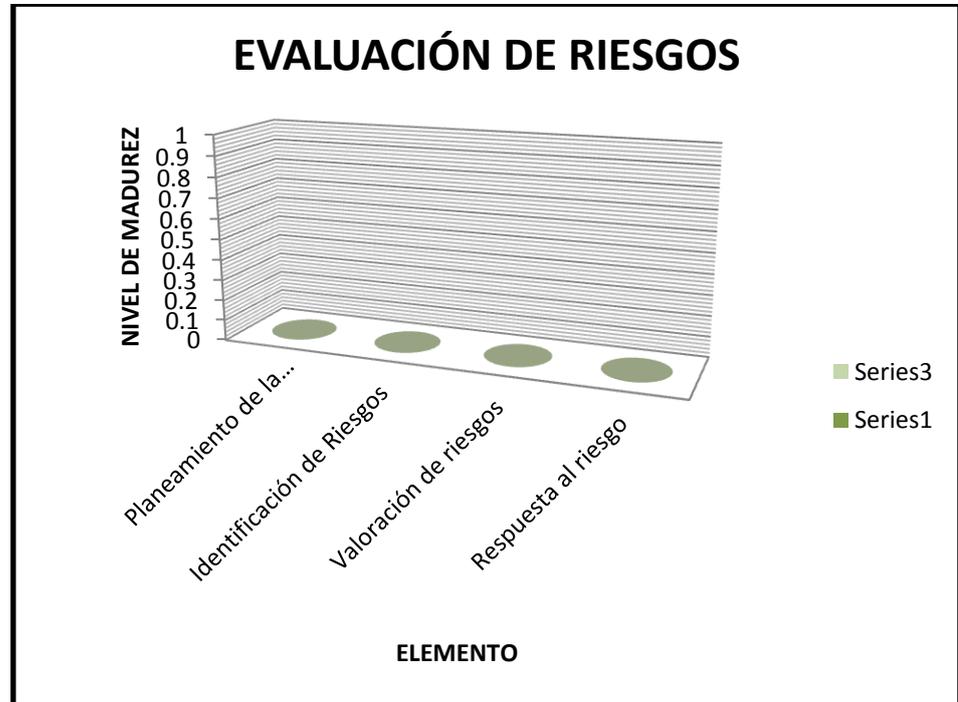


GRÁFICO 16: NIVEL DE MADUREZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO

El nivel de Madurez que muestra este componente es de (0), considerado dentro del **Rango de Madurez No Existe**, donde:

Se verifica carencia total de cualquier proceso reconocible y la organización no ha reconocido siquiera que hay un asunto que atender para evaluar los riesgos del proceso de logística. (Ver Anexo N°3)

c) Actividades de Control

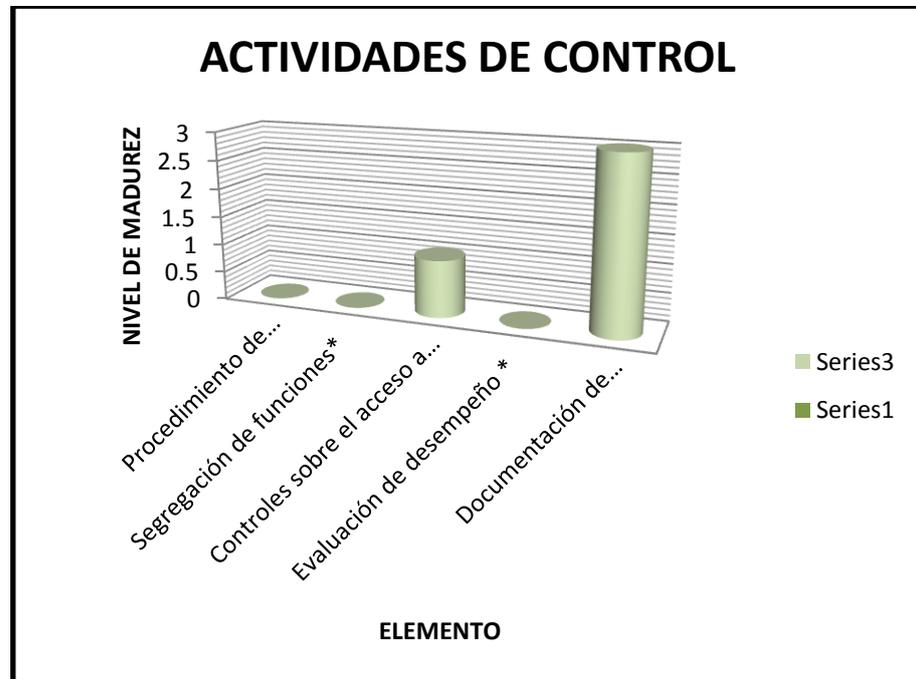


GRÁFICO 17: NIVEL DE MADUREZ DE ACTIVIDADES DE CONTROL

El nivel de Madurez que muestra este componente es de (2), considerado dentro del **Rango de Madurez Repetible**, donde:

Se han desarrollado procesos al grado de que procedimientos similares se llevan a cabo por personas distintas, quienes son responsables de una misma tarea. No existe entrenamiento o comunicación formal de procedimientos estándar y la responsabilidad se deja a un individuo. Hay un alto grado de confianza en el conocimiento de un individuo y por lo tanto la posibilidad de errores(Ver Anexo N°3)

d) Información y Comunicación

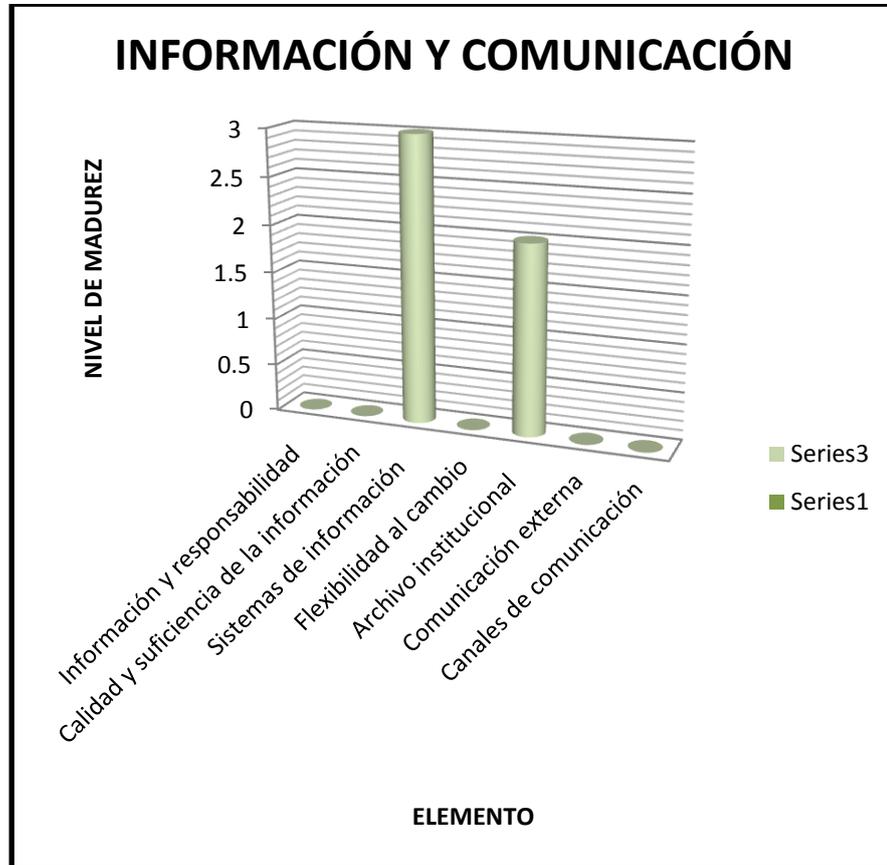


GRÁFICO 18: NIVEL DE MADUREZ DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El nivel de Madurez que muestra este componente es de (1), considerado dentro del **Rango de Madurez Inicial**, donde:

Hay evidencia de que la organización ha reconocido que existe una situación a ser atendida. No hay, sin embargo, procesos estandarizados para el proceso de logística sino enfoques ad hoc (provisional) que tienden a ser aplicados en casos individuales. El enfoque general de la gerencia es desorganizado. (Ver Anexo N°3)

e) Supervisión

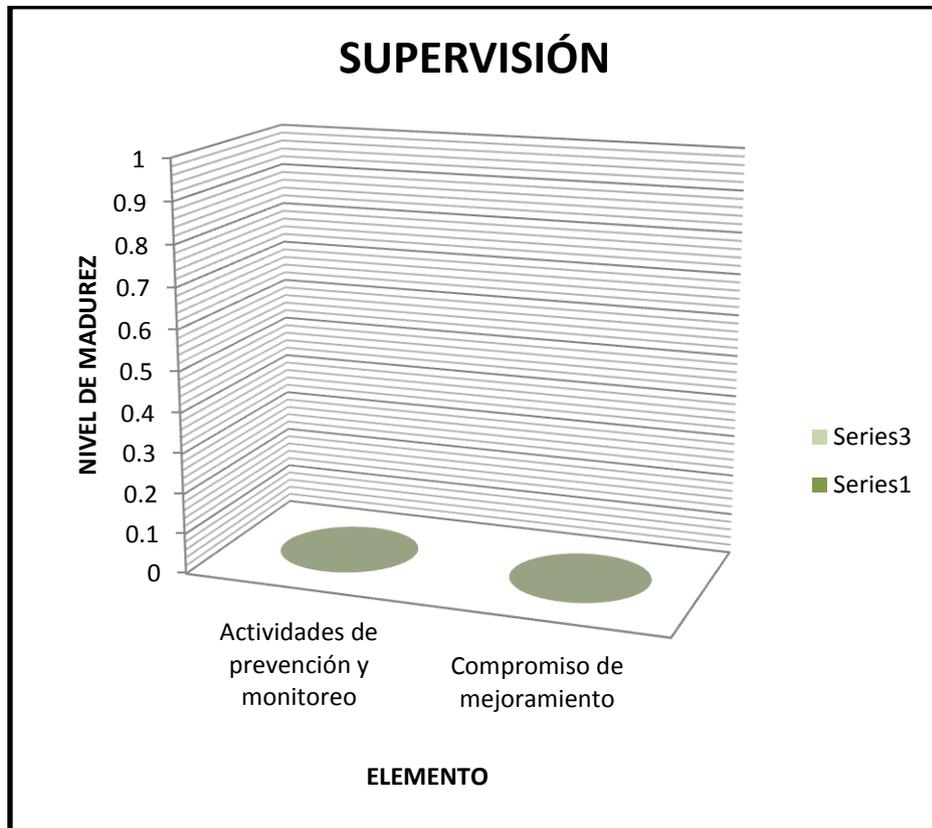


GRÁFICO 19: NIVEL DE MADUREZ DE SUPERVISIÓN

El nivel de Madurez que muestra este componente es de (0), considerado dentro del **Rango de Madurez No existe**, donde:

Se verifica carencia total de cualquier proceso reconocible y la organización no ha reconocido siquiera que hay un asunto que atender para supervisar el desenvolvimiento del proceso de logística.(Ver Anexo N°3)

C. Diagnóstico rentabilidad

DISVAR LUBRICANTES SAC
ESTADO DE RESULTADOS
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y 2012

	<u>2013</u>	%	<u>2012</u>	%	Variación	%
Ventas netas	1,809,034.00	100.00%	1,732,497.48	100.00%	76,536.52	4.42%
Costo de ventas	1,532,366.00	84.71%	1,475,545.27	85.17%	56,820.73	3.85%
Utilidad bruta	276,668.00	15.29%	256,952.21	14.83%	19,715.79	7.67%
Gastos operativos						
Gastos de ventas	141,255.77	7.81%	74,518.53	4.30%	66,737.24	89.56%
Gastos de administración	64,663.64	3.57%	68,884.90	3.98%	-4,221.26	-6.13%
Utilidad operativa	70,748.59	3.91%	113,548.78	6.55%	-42,800.19	-37.69%
Ingresos financieros	48,054.03	2.66%	93,584.33	5.40%	-45,530.30	-48.65%
Gastos financieros	223,097.26	12.33%	143,936.65	8.31%	79,160.61	55.00%
Ingresos diversos	899.78	0.05%	146.30	0.01%	753.48	515.02%

Utilidad antes de impuestos y participaciones	<u>-103,394.86</u>	-5.72%	<u>63,342.76</u>	3.66%	-40,052.10	-63.23%
IR (30%)	<u>-</u>		<u>19,002.83</u>			
Utilidad neta	<u><u>-103,394.86</u></u>	-5.72%	<u><u>44,339.93</u></u>	2.56%	-59,054.93	-133.19%

a) Utilidad bruta

La Utilidad Bruta del año 2013 fue de S/. 276,668; cifra superior en 7.67% a la Utilidad Bruta en soles obtenida en el año anterior. A nivel porcentaje sobre ventas, la Utilidad Bruta aumentó de 14.83% a 15.29%, el cual se explica por un efecto combinado de incremento en los costos de ventas y mayores ventas. (Ver Anexo N° 5 y 6).

b) Utilidad operativa

La Utilidad Operativa del año 2013 resultó en S/. 70,748.59; cifra menor respecto al año anterior. A nivel porcentaje sobre ventas, la Utilidad Operativa disminuyó de 6.55% a 3.91%, explicado por un incremento en gastos de venta el cual representa S/.141,255.77, principalmente en rubros relacionados con inversión publicitaria. (Ver Anexo N° 5 y 6).

Los gastos de venta comprenden:

Sueldos y salarios	16,069.30
Correos	627.45
Asesoría legal y tributaria	1,866.34
Mantenimiento y reparaciones	1,196.16
Energía eléctrica	1,702.80
Teléfono	11,367.33
Publicidad	31,819.07
Gastos de imprenta	4,836.43
Seguros	17,258.00
Suministros	18,742.82
Combustible	6,883.24
Otros gastos de gestión	8,716.55
Regularización de protestos	573.58

Depreciación:

Edificaciones	2,743.80
Equipo de transporte	5,303.96
Maquinarias y equipos	114.84
Equipo de transporte	3,364.85
Muebles y enseres	3,451.14
Equipos diversos	4,618.11
Total	<u>141,255.77</u>

Los gastos de administración comprenden:

Sueldos y salarios	48,718.00
Gratificaciones	4,357.49
Vacaciones	1,574.99
Asignación familiar	1,500.00
Bonif.Extraordin.Ley 29351	821.15
Régimen de prestaciones de salud	4,478.27
Compensación por tiempo de servicio	3,213.74
Total	<u>64,663.64</u>

c) Utilidad antes de impuestos y participaciones

La Utilidad antes de impuestos y participaciones del año 2013 resultó en negativo de S/. 103,394.86; cifra menor respecto al año anterior, explicado por un incremento en gastos financieros, cuya suma asciende a S/. 223,097.26 por los préstamos con entidades bancarias y sus respectivos intereses. (Ver Anexo N° 5 y 6).

Los gastos financieros comprenden:

Préstamos de instituciones financieras y otras entidades	
Banco Continental (pagaré)	100,000.00
Banco Interbank	15,587.20
Banco Scotiabank	10,000.00
Intereses de préstamos de instituciones financieras	62,338.09
Obligaciones comerciales	21,424.76
Diferencia de cambio	5,085.73
ITF	141.57
Otros gastos financieros	8,519.91
Total	223,097.26

Los ingresos financieros comprenden:

Ganancia por instrumento financiero derivado	46,628.48
Cuentas por cobrar comerciales	73.50
Descuentos obtenidos por pronto pago	1,352.05
Total	48,054.03

Los ingresos diversos comprenden:

Otros ingresos de gestión redondeo	218.98
Protestos	680.80
Total	899.78

d) Utilidad neta

La Utilidad Neta del año 2013 resultó en negativo de S/.103,394.86, evidenciando que no se generó utilidad y a nivel de porcentaje de ventas se obtuvo -5.72% a comparación del año anterior que se obtuvo una ganancia del 2.56%. (Ver Anexo N° 5 y 6).

e) Índice de rotación de inventarios

La empresa Disvar Lubricantes SAC tiene un índice menor de rotación de inventarios de 1.04 veces que se rotan dichos inventarios en el año 2013 a diferencia del año anterior que se obtuvo 1.05 veces de rotación de inventarios en el año. Sin embargo, estos resultados no dejan de ser negativos para la rentabilidad de la empresa ya que el mantener inventarios en promedio 1 año, se incurre en inversión de capital, el cuál se encuentra inmovilizado y no genera la agilización de la actividad comercial y por ende el incremento de la rentabilidad, consecuentemente la empresa genera mayor endeudamiento e incrementa sus gastos, pudiendo tener menos stock y mayores ventas. (Ver Anexo N°4, 5 y 6).

4.2. Diseñar el sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística basado en la metodología COSO ERM

A) Determinación de tiempos, plazos y responsables

De acuerdo a las necesidades de implementación del Sistema de Gestión de riesgos en el proceso de Logística de Disvar Lubricantes SAC, se presenta a continuación el detalle a nivel de factor de control, indicando los responsables de su ejecución pudiendo ser el personal de la entidad con la contratación de nuevo personal para implementar el área de logística. La duración o tiempo estimado para su implementación, se presenta a continuación:

COMPONENTE/FACTOR DE CONTROL		RESPONSABILIDAD	TIEMPO/SEMANAS
1	AMBIENTE INTERNO		
	<u>1.1 Filosofía de la gestión de riesgos</u> Formalizar el Compromiso de la Alta Dirección y el personal de la empresa para llevar a cabo el proceso de implementación del Sistema de Gestión de riesgos en la entidad.	GERENCIA/CONTABILIDAD	1 SEMANA

	<p><u>1.2 Consejo de administración/dirección</u></p> <p>Actualizar el Organigrama con la inserción del área de logística y el Manual de Organización y Funciones, a fin de que reflejen realmente las funciones y el accionar de dicha área.</p>	CONTABILIDAD	1 SEMANA
	<p><u>1.3 Integridad y valores éticos</u></p> <p>Crear el código de ética y difundirlo a todo el personal a través de charlas periódicas.</p>	CONTABILIDAD	1 SEMANA
	<p><u>1.4 Asignación de autoridad y responsabilidad</u></p> <p>Asignar la línea de autoridad y responsabilidad de los servidores en el cumplimiento de sus funciones para desarrollar la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos.</p>	GERENCIA/CONTABILIDAD	1 SEMANA
	<p><u>1.5 Políticas y procesos</u></p> <p>Realizar las políticas del área de logística para seguir con el cumplimiento de las funciones y actividades para el desarrollo de la implementación.</p>	CONTABILIDAD	1 SEMANA
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		
	<p><u>2.1 Objetivos estratégicos</u></p> <p>Analizar la situación para establecer los objetivos estratégicos de la empresa.</p>	GERENCIA/CONTABILIDAD	1 SEMANA

	<u>2.2Riesgo aceptado</u> Establecer el riesgo aceptado en nivel de términos cuantitativos o cualitativos.	CONTABILIDAD	1 SEMANA
	<u>2.3Tolerancia al riesgo</u> Determinar la tolerancia al riesgo.	CONTABILIDAD	1 SEMANA
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS		
	<u>3.1 Inventario eventos</u> Realizar el inventario de eventos a nivel del proceso de logística.	CONTABILIDAD	2 SEMANAS
	<u>3.2Metodologías y técnicas</u> Aplicar el cuestionario de control interno al personal para verificar factores internos y externos que dan lugar a los riesgos.	CONTABILIDAD	2 SEMANAS
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS		
	<u>4.1 Probabilidad e impacto</u> Establecer las escalas de probabilidad e impacto	CONTABILIDAD	1 SEMANA
	<u>4.2Técnicas de evaluación</u> Preparar la matriz de riesgos de los eventos identificados como una forma de representar los riesgos más significativos y diferenciarlos de los menos significativos.	CONTABILIDAD	2 SEMANAS

5	RESPUESTA A LOS RIESGOS		
	<u>5.1 Evaluación de posibles respuestas</u> Realizar un estudio de impactos del riesgo a fin de evaluar las respuestas oportunas a los riesgos identificados.	CONTABILIDAD	2 SEMANAS
	<u>5.2 Selección de respuestas</u> Seleccionar las respuestas oportunas a los riesgos identificados.	CONTABILIDAD	1 SEMANA
6	ACTIVIDADES DE CONTROL		
	<u>6.1 Controles específicos de la entidad</u> Procedimientos para cada uno de los procesos y/o actividades que realizan en el proceso de logística	CONTABILIDAD	2 SEMANAS
	Elaborar un estudio del índice de ventas de cada producto.	GERENCIA	1 SEMANA
	Mejorar la gestión de compra con los proveedores y establecer fechas oportunas de entrega para transmitir las a los clientes.	GERENCIA	1 SEMANA
	Acondicionamiento de un almacén óptimo	GERENCIA	1 SEMANA

	Mejorar la contratación de personal y controlar la mercadería desde su ingreso hasta su salida: Jefe de logística y almacenero.	GERENCIA	1 SEMANA
	Implementar nuevos documentos al momento de realizar las compras y tomar en cuenta las fechas de ingreso y salidas de almacén para mantener el stock necesario.	GERENCIA	1 SEMANA
	Implementar una campaña de marketing para promover la venta de los accesorios de autoboutique.	GERENCIA	1 SEMANA
	Verificar por parte del jefe de compras que el ingreso de mercadería sea el correcto.	GERENCIA	1 SEMANA
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
	<u>7.1 Información</u> Establecer el desarrollo de políticas sobre la información y responsabilidad en el proceso de logística. Evaluar la factibilidad de contar con un ERP para mejorar la información.	GERENCIA/CONTABILIDAD/ LOGÍSTICA	1 SEMANA
	<u>7.2 Comunicación</u> Desarrollar políticas de comunicación interna acorde con el adelanto tecnológico, con la finalidad de lograr una comunicación fluida con el personal. Evaluar la factibilidad de contar con una web institucional que permita mejorar la comunicación externa.	GERENCIA/CONTABILIDAD/ VENTAS/POST VENTA/LOGÍSTICA	1 SEMANA

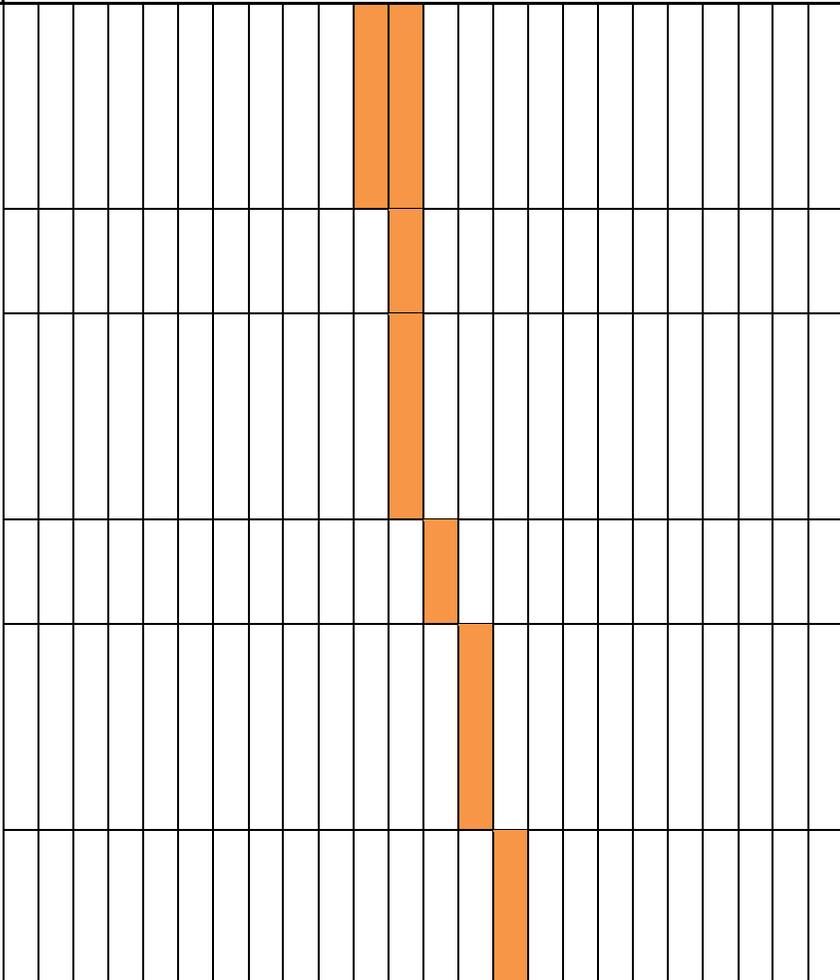
8	SUPERVISIÓN		
	<u>8.1 Actividades de supervisión permanente</u> Contratar una firma auditora para que realice la auditoría externa y seguimiento de las oportunidades de mejora	GERENCIA	2 SEMANAS

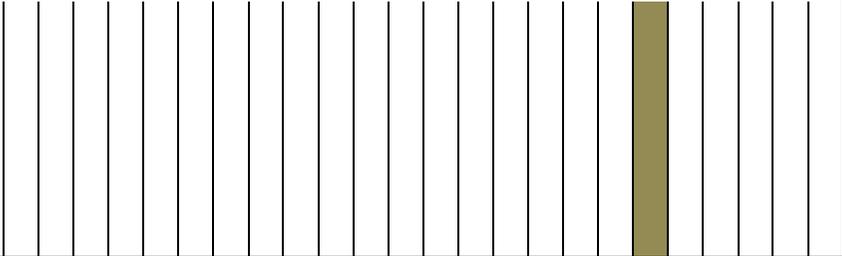
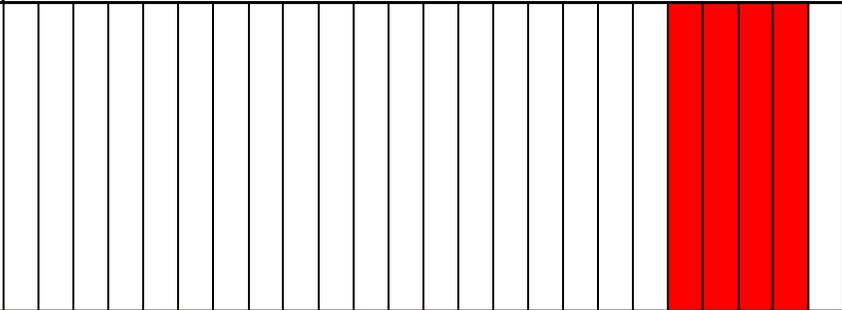
B) Cronograma de ejecución de actividades

El presente cronograma se ha elaborado tomando como base las necesidades de implementación, con un total de 23 semanas para la ejecución de las actividades de implementación del sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística, a continuación:

COMPONENTE/FACTOR DE CONTROL		TIEMPO/ SEMANAS	TOTAL SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
1	AMBIENTE INTERNO			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<u>1.1 Filosofía de la gestión de riesgos</u> Formalizar el Compromiso de la Alta Dirección y el personal de la empresa para llevar a cabo el proceso de implementación del Sistema de Gestión de riesgos en la entidad.	1 SEMANA	2 SEMANAS	1																							
	<u>1.2 Consejo de administración/dirección</u> Actualizar el Organigrama con la inserción del área de logística y el Manual de Organización y Funciones a fin de que reflejen realmente las funciones y el accionar de dicha área.	1 SEMANA		1																							

<p><u>1.3Integridad y valores éticos</u> Crear el código de ética y difundirlo a todo el personal a través de charlas periódicas.</p>	<p>1 SEMANA</p>																							
<p><u>1.4Asignación de autoridad y responsabilidad</u> Asignar la línea de autoridad y responsabilidad de los servidores en el cumplimiento de sus funciones para desarrollar la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos.</p>	<p>1 SEMANA</p>																							
<p><u>1.5 Políticas y procesos</u> Realizar las políticas del área de logística para seguir con el cumplimiento de las funciones y actividades para el desarrollo de la implementación.</p>	<p>1 SEMANA</p>																							

6 ACTIVIDADES DE CONTROL																														
<u>6.1 Controles específicos de la entidad</u> Procedimientos para cada uno de los procesos y/o actividades que realizan en el proceso de logística	2 SEMANAS	7 SEMANAS																												
Elaborar un estudio del índice de ventas de cada producto.	1 SEMANA																													
Mejorar la gestión de compra con los proveedores y establecer fechas oportunas de entrega para transmitir las a los clientes.	1 SEMANA																													
Acondicionamiento de un almacén óptimo	1 SEMANA																													
Mejorar la contratación de personal y controlar la mercadería desde su ingreso hasta su salida: Jefe de logística y almacenero.	1 SEMANA																													
Implementar nuevos documentos al momento de realizar las compras y tomar en cuenta las fechas de ingreso y	1 SEMANA																													

<p>una comunicación fluida con el personal. Evaluar la factibilidad de contar con una web institucional que permita mejorar la comunicación externa.</p>			
<p>8 SUPERVISIÓN</p>			
<p><u>8.1Actividades de supervisión permanente</u> Contratar una firma auditora para que realice la auditoría externa y seguimiento de las oportunidades de mejora</p>	<p>2 SEMANAS</p>	<p>4 SEMANAS</p>	
		<p>23 SEMANAS</p>	

C) Provisión de recursos

La provisión de recursos se ha determinado objetivamente y se basa en el tiempo invertido por las diferentes áreas de la Empresa Disvar Lubricantes SAC en cada una de las actividades programadas.

Por tal razón, dicha provisión de recursos asciende a S/. 28, 750.00 nuevos soles.

A continuación, se presenta:

	COMPONENTE/FACTOR DE CONTROL	RESPONSABILIDAD	TIEMPO/ SEMANAS	TOTAL SEMANAS	IMPORTE ESTIMADO POR FACTOR S/.	IMPORTE ESTIMADO TOTAL S/.
1	AMBIENTE INTERNO					
	<u>1.1 Filosofía de la gestión de riesgos</u> Formalizar el Compromiso de la Alta Dirección y el personal de la empresa para llevar acabo el proceso de implementación del Sistema de Gestión de riesgos en la entidad.	GERENCIA/ CONTABILIDAD	1 SEMANA	2 SEMANAS	-	S/.300.00

<p><u>1.2 Consejo de administración/dirección</u> Actualizar el Organigrama con la inserción del área de logística y el Manual de Organización y Funciones, a fin de que reflejen realmente las funciones y el accionar de dicha área.</p>	CONTABILIDAD	1 SEMANA		S/.100.00	
<p><u>1.3 Integridad y valores éticos</u> Crear el código de ética y difundirlo a todo el personal a través de charlas periódicas.</p>	CONTABILIDAD	1 SEMANA		S/.100.00	
<p><u>1.4 Asignación de autoridad y responsabilidad</u> Asignar la línea de autoridad y responsabilidad de los servidores en el cumplimiento de sus funciones para desarrollar la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos.</p>	GERENCIA/ CONTABILIDAD	1 SEMANA		-	

	<u>1.5 Políticas y procesos</u> Realizar las políticas del área de logística para seguir con el cumplimiento de las funciones y actividades para el desarrollo de la implementación.	CONTABILIDAD	1 SEMANA		S/.100.00	
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
	<u>2.1 Objetivos estratégicos</u> Analizar la situación para establecer los objetivos estratégicos de la empresa.	GERENCIA/ CONTABILIDAD	1 SEMANA	2 SEMANAS	S/.200.00	S/.200.00
3	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
	<u>3.1 Inventario eventos</u> Realizar el inventario de eventos a nivel del proceso de logística.	CONTABILIDAD	2 SEMANAS	2 SEMANAS	S/.200.00	S/.400.00
	<u>3.2 Metodologías y técnicas</u> Aplicar el cuestionario de control interno al personal para verificar	CONTABILIDAD	2 SEMANAS		S/.200.00	

	factores internos y externos que dan lugar a los riesgos.					
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
	<u>4.1 Probabilidad e impacto</u> Establecer las escalas de probabilidad e impacto	CONTABILIDAD	1 SEMANA		S/.200.00	
	<u>4.2Técnicas de evaluación</u> Preparar la matriz de riesgos de los eventos identificados como una forma de representar los riesgos más significativos y diferenciarlos de los menos significativos.	CONTABILIDAD	2 SEMANAS	2 SEMANAS	S/.200.00	S/.400.00
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS					
	<u>5.1 Evaluación de posibles respuestas</u> Realizar un estudio de impactos del riesgo a fin de evaluar las respuestas oportunas a los riesgos identificados.	CONTABILIDAD	2 SEMANAS	2 SEMANAS	S/.300.00	S/.300.00

	<u>5.2 Selección de respuestas</u> Seleccionar las respuestas oportunas a los riesgos identificados.	CONTABILIDAD	1 SEMANA			
6	ACTIVIDADES DE CONTROL					
	<u>6.1 Controles específicos de la entidad</u> Procedimientos para cada uno de los procesos y/o actividades que realizan en el proceso de logística	CONTABILIDAD	2 SEMANAS	7 SEMANAS	S/.100.00	S/.24,950.00
	Elaborar un estudio del índice de ventas de cada producto.	GERENCIA	1 SEMANA		S/.150.00	
	Mejorar la gestión de compra con los proveedores y establecer fechas oportunas de entrega para transmitir las a los clientes.	GERENCIA	1 SEMANA		-	

Acondicionamiento de un almacén óptimo	GERENCIA	1 SEMANA	S/.200.00
Mejorar la contratación de personal y controlar la mercadería desde su ingreso hasta su salida: Jefe de logística y almacenero.	GERENCIA	1 SEMANA	S/.24,000.00
Implementar nuevos documentos al momento de realizar las compras y tomar en cuenta las fechas de ingreso y salidas de almacén para mantener el stock necesario.	GERENCIA	1 SEMANA	-
Implementar una campaña de marketing para promover la venta de los accesorios de autoboutique.	GERENCIA	1 SEMANA	S/.500.00
Verificar por parte del jefe de compras que el ingreso de mercadería sea el correcto.	GERENCIA	1 SEMANA	-

7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
	<u>7.1 Información</u> Establecer el desarrollo de políticas sobre la información y responsabilidad en el proceso de logística. Evaluar la factibilidad de contar con un ERP para mejorar la información.	GERENCIA/ CONTABILIDAD/ LOGÍSTICA	1 SEMANA	2 SEMANAS	S/.100.00	S/.200.00
	<u>7.2 Comunicación</u> Desarrollar políticas de comunicación interna acorde con el adelanto tecnológico, con la finalidad de lograr una comunicación fluida con el personal. Evaluar la factibilidad de contar con una web institucional que permita mejorar la comunicación externa.	GERENCIA/ CONTABILIDAD/ VENTAS/POST VENTA/LOGÍSTICA	1 SEMANA		S/.100.00	

8	SUPERVISIÓN					
	<u>8.1 Actividades de supervisión permanente</u> Contratar una firma auditora para que realice la auditoría externa y seguimiento de las oportunidades de mejora	GERENCIA	2 SEMANAS	4 SEMANAS	S/.2,000.00	S/.2,000.00
				23 SEMANAS	S/.28,750.00	S/.28,750.00

4.3. Implementar el sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística.

A) Ambiente interno

El ambiente interno de Disvar Lubricantes SAC, constituye la parte fundamental de los demás componentes de la gestión de riesgos ya que influyen en el éxito o fracaso de la empresa.

- **Filosofía de la gestión de riesgos**

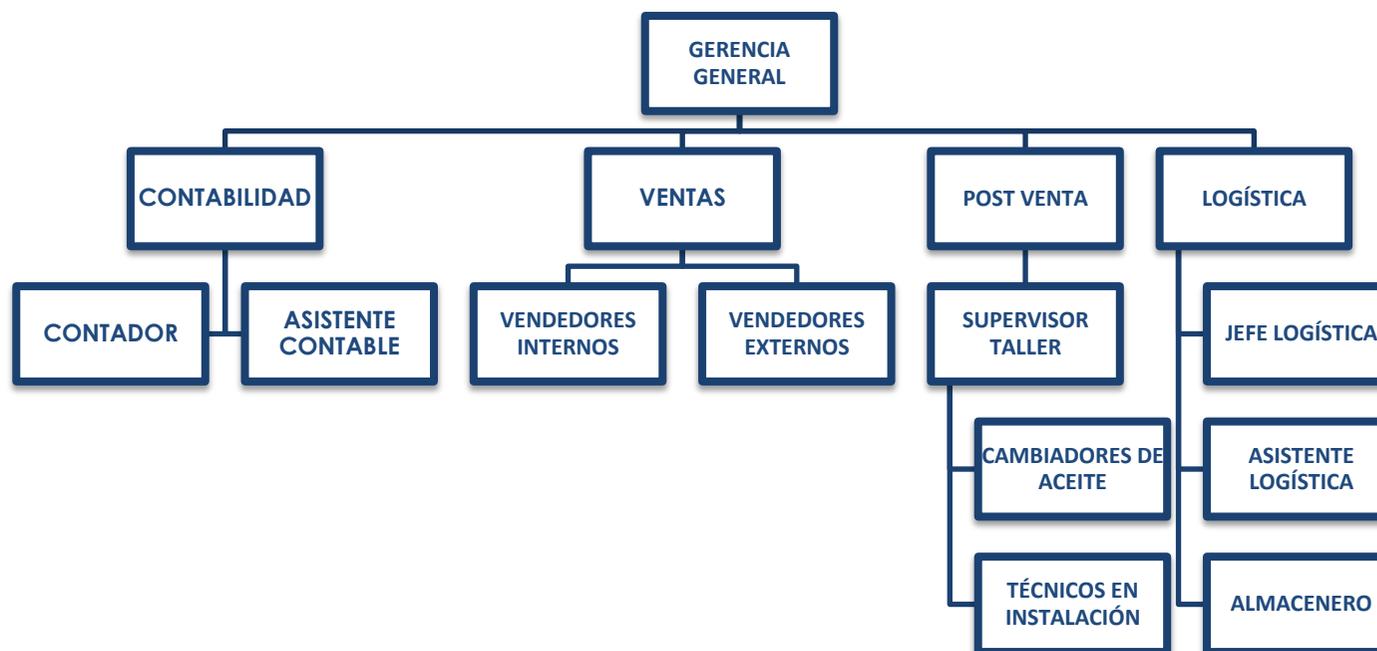
En Disvar Lubricantes SAC, la filosofía de gestión de riesgos genera en el personal que interviene en el proceso de logística, la capacidad para identificar, evaluar y gestionar todos los riesgos.

Asimismo, se pretende que la filosofía de gestión de riesgos cumpla con las pautas de comportamiento idóneas para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos. Dicha filosofía se basa en principios y valores consignados para el personal de la empresa:

- Conservar la responsabilidad del riesgo y su gestión en la unidad de negocio.
- Apoyar la creación, por parte de la gerencia general, de una matriz de riesgos al nivel de empresa.
- Tomar en cuenta cada una de las formas de riesgo para la toma de decisiones.
- Realizar informe sobre riesgos corporativos significativos y deficiencias de su gestión.

- **Consejo de administración/dirección**

En Disvar Lubricantes SAC, el consejo de administración/dirección se implementa de la siguiente manera:



Se implementa la creación del área de logística ya que no sólo debe representar meramente como un proceso sino que debe existir como tal; es por eso que, se realiza la contratación de un Jefe de Logística, Asistente de Logística y un almacenero, quienes cumplirán las siguientes funciones:

Jefe de Logística

Funciones:

- Controlar el stock de los productos.
- Cotizar los productos con los proveedores.
- Generar las órdenes de compra de los productos.
- Realizar el seguimiento de la mercadería.

Asistente de logística

Funciones:

- Ingresar oportunamente la mercadería al sistema Contasoft.
- Verificar que la mercadería se entrega en el tiempo indicado a los clientes.
- Contrastar las órdenes de compra vs factura de compra en relación a cantidad, descripción y precio de los productos.

Almacenero

Funciones:

- Salvaguardar la mercadería.
- Reportar el stock de los productos de manera diaria.
- Ordenar por marcas y línea de producto en el almacén.

- **Integridad y valores éticos**

Se crea el código de ética para difundirlo al personal de la empresa DISVAR LUBRICANTES SAC (Ver Anexo N°7)

- Puntualidad: Este valor es de suma importancia ya que está centrado al momento de brindar los servicios y en la distribución de la mercadería a los clientes.
- Responsabilidad: Este valor es de vital importancia para que nuestros colaboradores demuestren su óptimo desempeño en sus funciones correspondientes.
- Respeto: Este valor predomina en el trato entre los colaboradores de la empresa hacia los clientes y de los mismos hacia el gerente y viceversa.
- Confidencialidad: Cuando los trabajadores guardan la información competente de la organización.
- Compañerismo: Para que así los trabajadores se desempeñen en un ambiente armonioso y puedan desenvolverse adecuadamente.
- Obediencia y flexibilidad: Actuamos con obediencia antes las órdenes que se suscitan desde el superior jerárquico y flexibilidad para adaptarnos al cambio en mejora de nuestra calidad de servicio.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

En Disvar Lubricantes SAC, se establece la responsabilidad en la gestión de riesgos de la siguiente manera:

Unidades	Responsabilidad
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la "Guía para la aplicación del Sistema de gestión de riesgos", propuesto. • Emitir la directriz que establezca el uso y aplicación del instrumento para las Unidades de la entidad
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar "Guía para la aplicación del Sistema gestión de riesgos". • Asesorar sobre la metodología de este documento. • Actualizar este documento.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la "Guía para la aplicación del Sistema de gestión de riesgos" para su respectiva aplicación. • Velar por la aplicación de los requerimientos mínimos de esta Guía. • Mantener actualizado su Mapa de Riesgos.

TABLA 1: AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- **Políticas y procesos**

En Disvar Lubricantes SAC, se implementa las nuevas políticas para el proceso de logística:

Políticas de Logística

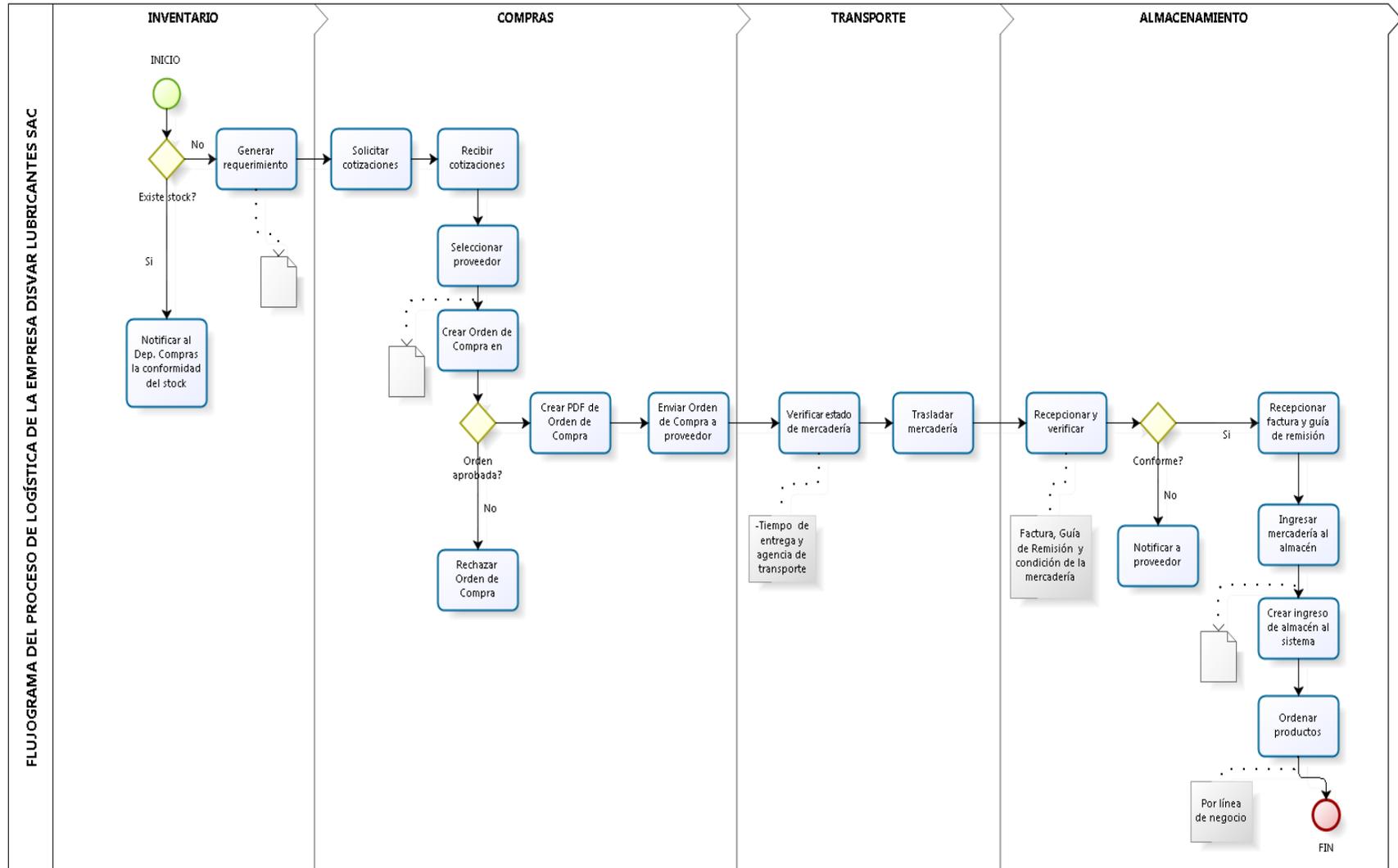
- El abastecimiento de mercaderías corresponde a las necesidades del almacén general cuando estas sean detectadas, en ese sentido es responsabilidad del almacenero, la determinación de los requerimientos de su área basándose en el punto de pedido que se alcanza cuando el nivel mínimo es detectado.
- Es fundamental evitar el exceso de stock en el almacén general, puesto que ello acarrea costos de almacenamiento y de control que al final se ven reflejados en los resultados económicos de la empresa; para ello es fundamental la

revisión y el control periódico de los productos puestos en almacén para su comercialización.

- Es necesario la realización de un muestreo periódico de 3 meses aproximadamente de los artículos en el almacén general para determinar su rotación y de esta manera identificar aquellas mercaderías clasificadas como productos “estrella” o aquellos que se puedan catalogar como “huesos” o de baja rotación de stock.
- Todos los requerimientos de mercaderías en el almacén general se deben manejar con órdenes de compra, así como con cotizaciones de al menos 3 proveedores para determinar entre ellos el que ofrezca las mejores condiciones en función a:
 - Posibilidades de descuento por volumen y pronto pago.
 - Costo del transporte o flete de la mercadería desde las instalaciones del proveedor hasta el almacén general de la empresa.
 - Tiempo de entrega.
 - Servicio post-venta y soporte técnico.
 - Garantía contra todo defecto de fabricación.
 - Forma de pago (crédito o contado)
- Toda información sobre cotizaciones se manejará única y exclusivamente por el jefe de logística y/o gerencia general en forma confidencial.
- Los responsables del área de logística y todo aquel personal que dentro de sus funciones tengan que ver con la adjudicación de los requerimientos de compras no podrá recibir obsequios, gratificaciones o cualquier tipo de invitaciones, que puedan influir, de modo alguno, en la selección subjetiva del proveedor.

- Todas las compras de mercaderías en el almacén general deberán estar sujetas a montos establecidos por el área de logística con el visto bueno de la gerencia general.
- Sólo se podrá recepcionar la mercadería de aquellos proveedores que estén de acuerdo a las órdenes de compra originalmente pactadas en el pedido. En ese sentido, el almacenero y el asistente de logística deben verificar la entrada física de artículos al almacén general contrastándola con la factura antes de iniciar el trámite del pago al proveedor.
- Verificar que los artículos sean entregados por los proveedor de acuerdo con las especificaciones, calidad y fecha de entrega estipuladas en la orden de compra.
- Reportar mensualmente a la gerencia general y al departamento de contabilidad, las entradas, salidas y bajas que procedan de mercaderías del almacén general.
- Suspender la recepción y abastecimiento de artículos y materiales durante el levantamiento de inventario y comunicar con oportunidad la suspensión a todas las áreas de la empresa.
- Mantener permanentemente actualizadas el kardex así como los movimientos en el sistema comercial-contable CONTASOFT.
- Mantener resguardados y debidamente controlados en el sistema de almacén, los movimientos en el sistema de almacén.
- Mantener resguardados y debidamente controlados en el sistema de almacén, toda aquella mercadería sujeta a devolución.
- Identificar una vez al año por lo menos, las mercaderías obsoletas o deterioradas, dictaminar su reaprovechamiento o rehabilitar y tramitar su destino final conforme a los procedimientos establecidos.

- Realizar de acuerdo al programa establecido en coordinación con el departamento de contabilidad, una vez al año preferiblemente en el mes de diciembre de cada año, el inventario físico de existencias de bienes de consumo y comunicar a la gerencia general y al departamento de contabilidad el resultado del mismo.
- Todas las compras de mercaderías que se realicen no deben sobrepasar más del 50% de las ventas proyectadas mensualmente.



Procesos de logística

- Revisar Stock: El asistente de logística y el almacenero deben verificar el stock dos días por semana. Dicho personal deberá notificar al jefe de logística la conformidad del stock o de lo contrario generar requerimiento de la mercadería.
- Generar requerimiento: El asistente de logística debe generar el requerimiento de la mercadería, especificando códigos, descripción y cantidades al final del día en que se revisó el stock. Se procede a ingresarlo al sistema e imprimirlo para mantener un control. Luego, se entrega al jefe de logística.
- Solicitar cotizaciones: El jefe de logística debe solicitar cotizaciones de acuerdo al requerimiento presentado por el asistente de logística. Plazo máximo de un día para enviar solicitar dichas cotizaciones.
- Recibir cotizaciones: El jefe de logística recibirá cotizaciones en un plazo igual o menor a dos días a partir del momento que se generó las solicitudes.
- Seleccionar proveedor: El jefe de logística seleccionará al proveedor en un promedio de una hora de acuerdo a:
 - Posibilidades de descuento por volumen y pronto pago.
 - Costo del transporte o flete de la mercadería desde las instalaciones del proveedor hasta el almacén general de la empresa.
 - Tiempo de entrega.
 - Servicio post-venta y soporte técnico.
 - Garantía contra todo defecto de fabricación.
 - Forma de pago (crédito o contado)

- Crear orden de compra y PDF: El jefe de compras creará la orden de compra en el sistema y lo creará en PDF para evitar modificaciones en un promedio de una hora.
- Enviar orden de compra a proveedor: El jefe de compras enviará la orden de compra a través de correo electrónico.
- Verificar estado de mercadería: El asistente de logística verificará el estado de la mercadería confirmando el tiempo de entrega y la agencia de transporte en el día siguiente.
- Recepcionar y verificar mercadería: El almacenero y asistente de logística deberá contrastar la factura, guía de remisión y mercadería.
 - Si no está correcto devuelve al Proveedor, para corrección.
 - Si esta correcto procede a ingresar la mercadería.
- Recepcionar Factura y guía de remisión: El almacenero y asistente de logística deberá recibir la factura y guía de remisión.
 - Si no está correcto devuelve al Proveedor, para corrección.
 - Si esta correcto procede a ingresar la mercadería.
- Ingresar mercadería a almacén: El almacenero deberá guardar la mercadería y ordenar los productos de acuerdo a línea de negocio (lubricantes, siliconas, filtros, accesorios, etc)

- Crear ingreso de almacén a sistema: El asistente de logística deberá ingresar los productos al sistema CONTASOFT.

B) Establecimiento de objetivos

- **Objetivos estratégicos**

La Gerencia General y el área de Contabilidad establecen los objetivos estratégicos asociados a la misión que tiene la empresa, según la siguiente tabla:

Misión	Somos una empresa líder en el mercado de los lubricantes para el sector automotriz, satisfacemos las necesidades de nuestros clientes al brindar un servicio de calidad a cargo de personal especializado para maximizar nuestro valor en el mercado automotor trujillano.
Objetivos estratégicos	Evaluar la capacidad de almacenamiento de la mercadería ante cualquier compra.
	Disminuir el tiempo de entrega de mercadería.
	Clasificar minuciosamente los productos de acuerdo a marca y línea de negocio para salvaguardarlos.
	Disminuir los índices de robo de mercadería.
	Verificar que la adquisición de mercadería sea conforme a las políticas y procedimientos de logística.
	Analizar la capacidad de endeudamiento y evaluar la capacidad para incursionar en nueva línea de negocio.
	Contrastar que el inventario físico respalde al inventario del sistema CONTASOFT.

TABLA 2: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Riesgo aceptado**

El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

Disvar Lubricantes SAC, lo establece de la siguiente manera:

Categoría	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RIESGO ACEPTADO
Inventario	Evaluar la capacidad de almacenamiento de la mercadería ante cualquier compra.	Ninguno
Transporte	Disminuir el tiempo de entrega de mercadería.	Aceptación de un 5% de demora en la entrega de mercadería.
Almacenamiento	Clasificar minuciosamente los productos de acuerdo a marca y línea de negocio para salvaguardarlos.	Ninguno
Almacenamiento	Disminuir los índices de robo de mercadería.	Aceptación de un índice de robo de mercadería de 1%
Compras	Verificar que la adquisición de mercadería sea conforme a las políticas y procedimientos de logística.	Ninguno
Compras	Analizar la capacidad de endeudamiento y evaluar la capacidad para incursionar en nueva línea de negocio.	Aceptación de 10 % de riesgo de endeudamiento
Inventario	Contrastar que el inventario físico respalde al inventario del sistema CONTASOFT.	Aceptar un 1% de margen de error.

TABLA 3: RIESGO ACEPTADO

- **Tolerancia al riesgo**

La tolerancia al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Disvar Lubricantes SAC deberá operar dentro de las tolerancias al riesgo proporcionando a la Gerencia General mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que a su vez proporciona una seguridad más elevada en el proceso de logística para lograr sus objetivos estratégicos

Categoría	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RIESGO ACEPTADO	TOLERANCIA AL RIESGO
Inventario	Evaluar la capacidad de almacenamiento de la mercadería ante cualquier compra.	Ninguno	-
Transporte	Disminuir el tiempo de entrega de mercadería.	Aceptación de un 5% de demora en la entrega de mercadería.	[40% – 60%].
Almacenamiento	Clasificar minuciosamente los productos de acuerdo a marca y línea de negocio para salvaguardarlos.	Ninguno	-
Almacenamiento	Disminuir los índices de robo de mercadería.	Aceptación de un índice de robo de mercadería de 1%	[0% – 1%].
Compras	Verificar que la adquisición de mercadería sea conforme a las políticas y procedimientos de logística.	Ninguno	-
Compras	Analizar la capacidad de endeudamiento y evaluar la capacidad para incursionar en nueva línea de negocio.	Aceptación de 10 % de riesgo de endeudamiento	[10% - 30%]
Inventario	Contrastar que el inventario físico respalde al inventario del sistema CONTASOFT.	Aceptar un 1% de margen de error.	[0.5% - 1.5%] margen de error humano

TABLA 4: TOLERANCIA AL RIESGO

C) Identificación de eventos

En Disvar Lubricantes SAC se realiza un inventario de riesgos inherentes al proceso de logística para implementar el sistema de gestión de riesgos.

Esta técnica permite determinar la cantidad de riesgos que se suscitan a nivel del proceso de logística.

RIESGO	Categoría	Riesgo (si)
R1	Inventario	Inventarios excesivos
R2	Transporte	Falta de medición en tiempo de entrega de mercadería
R3	Almacenamiento	Pérdida de mercadería
R4	Almacenamiento	Robo de mercadería por parte del personal de la empresa
R5	Compras	Compras innecesarias por campaña
R7	Compras	Lanzamiento de una nueva línea de negocio
R8	Inventario	Diferencias de inventario físico y sistema

TABLA 5: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

D) Evaluación de riesgos

Disvar Lubricantes SAC utiliza la matriz de riesgos como una forma de representar que los riesgos más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto).

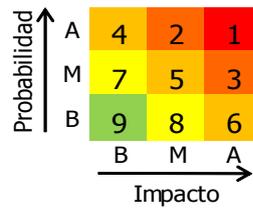


GRÁFICO 20: PROBABILIDAD VS IMPACTO

TABLA 6: EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

RIESGO	Categoría	Objetivo estratégico	Riesgo (si)	Posible resultado (entonces)	Sintoma	Probabilidad (A/MB)	Impacto (A/MB)	Prioridad (1 - 9)
R1	Inventario	Evaluar la capacidad de almacenamiento de la mercadería ante cualquier compra.	Inventarios excesivos	Mantenga capital inmovilizado y demande espacio extra de almacenamiento	Realización de compras en forma empírica	Alto	Alto	1
R2	Transporte	Disminuir el tiempo de entrega de mercadería.	Falta de medición en tiempo de entrega de mercadería	Los clientes desisten en la compra.	Devolución de mercadería	Media	Alto	3
R3	Almacenamiento	Clasificar minuciosamente los productos de acuerdo a marca y línea de negocio para salvaguardarlos.	Pérdida de mercadería	Se apila la mercadería sin tomar en cuenta la sensibilidad de algunos productos.	Mercadería que se debe dar de baja	Alto		1
R4	Almacenamiento	Disminuir los índices de robo de mercadería.	Robo de mercadería por parte del personal de la empresa	Se debe pagar la mercadería a pesar de no haberla vendido.	Contratación de personal sin credibilidad que realizan robos	Alto	Alto	1
R5	Compras	Verificar que la adquisición de mercadería sea conforme a las políticas y procedimientos de logística.	Compras innecesarias por campaña	No se compra la mercadería de alta rotación y que realmente falta	Aumento de deudas por pagar innecesarias.	Alto	Alto	1
R7	Compras	Analizar la capacidad de endeudamiento y evaluar la capacidad para incursionar en nueva línea de negocio.	Lanzamiento de una nueva línea de negocio	Capital inmovilizado y deterioro	Mercadería con antigüedad mayor a dos años	Alto	Alto	1
R8	Inventario	Contrastar que el inventario físico respalde al inventario del sistema CONTASOFT.	Diferencias de inventario físico y sistema	Errores en ingresos de mercadería	Contratación de personal inexperto.	Alto	Alto	1

E) Respuesta a los riesgos

En Disvar Lubricantes SAC, después de evaluar los riesgos, la Gerencia General determina cómo responder a ellos.

RIESGO	Categoría	Riesgo (si)	Posible resultado (entonces)	Síntoma	Probabilidad (AM/B)	Impacto (AM/B)	Prioridad (1-9)
R1	Inventario	Inventarios excesivos	Mantenga capital inmovilizado y demande espacio extra de almacenamiento	Realización de compras en forma empírica	Alto	Alto	1
R2	Transporte	Falta de medición en tiempo de entrega de mercadería	Los clientes desisten en la compra.	Devolución de mercadería	Media	Alto	3
R3	Almacenamiento	Pérdida de mercadería	Se apila la mercadería sin tomar en cuenta la sensibilidad de algunos productos.	Mercadería que se debe dar de baja	Alto		1
R4	Almacenamiento	Robo de mercadería por parte del personal de la empresa	Se debe pagar la mercadería a pesar de no haberla vendido.	Contratación de personal sin credibilidad que realizan robos	Alto	Alto	1
R5	Compras	Compras innecesarias por campaña	No se compra la mercadería de alta rotación y que realmente falta	Aumento de deudas por pagar innecesarias.	Alto	Alto	1
R7	Compras	Lanzamiento de una nueva línea de negocio	Capital inmovilizado y deterioro	Mercadería con antigüedad mayor a dos años	Alto	Alto	1
R8	Inventario	Diferencias de inventario físico y sistema	Errores en ingresos de mercadería	Contratación de personal inexperto.	Alto	Alto	1

TABLA 7: REPUESTA A LOS RIESGOS

F) Actividades de control

Disvar Lubricantes SAC establece las actividades de control para asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo de manera óptima con respecto a los objetivos.

Respuesta al riesgo	Tratamiento	Actividad de Control	Responsable de la acción de respuesta
Elaborar un estudio del índice de ventas de cada producto.	Evitar el riesgo	Mantener un orden adecuado en el almacén según las características de la mercadería. Revisar constantemente los niveles de stock establecidos. Solicitar los pedidos de mercadería con anticipación	Jefe de logística
Mejorar la gestión de compra con los proveedores y establecer fechas oportunas de entrega para transmitirlos a los clientes.	Reducir el riesgo	Controlar los plazos en que se tarda en llegar la mercadería. Establecer los puntos de distribución.	Asistente de logística
Acondicionamiento de un almacén óptimo	Reducir el riesgo	Clasificar adecuadamente los productos del almacén. Verificar el estado de la mercadería de manera constante.	Almacenero
Mejorar la contratación de personal y controlar la mercadería desde su ingreso hasta su salida	Evitar el riesgo	Restringir el acceso al almacén. Realizar tomas de inventario por lo menos una vez al mes. Toda salida de mercadería debe estar documentado y ser debidamente firmado. Si se identifican faltantes se realizarán los descuentos a los empleados y encargados del área donde resulte el faltante.	Almacenero
Implementar nuevos documentos al momento de realizar las compras y tomar en cuenta las fechas de ingreso y salidas de almacén para mantener el stock necesario.	Evitar el riesgo	Debe solicitar por lo menos dos cotizaciones a los diversos proveedores para realizar la compra. Debe analizar las alternativas de compra y negociar con los proveedores. Debe realizar la orden de compra y estar pendiente de la entrega oportuna de la mercadería.	Jefe de logística
Implementar una campaña para promover la venta de los accesorios de autoboutique.	Evitar el riesgo	Debe analizar las alternativas de compra y negociar con los proveedores antes de incursionar en una nueva línea de negocio. Realizar estudios de mercado para verificar si el incursionar en una nueva línea es rentable.	Ventas
Verificar por parte jefe de compras que el ingreso de mercadería sea el correcto.	Evitar el riesgo	Designar a una persona como responsable que debe entregar un informe de los ingresos de mercadería y mantener el kardex actualizado.	Jefe de logística

TABLA 8: ACTIVIDADES DE CONTROL

G) Información y comunicación

- **Información**

Disvar Lubricantes SAC se enfoca en que la información debe realizarse a todo nivel para identificar, evaluar y responder a los riesgos y consecuentemente, lograr los objetivos.

Sin embargo, se debe mantener la seguridad ya que de acuerdo a las funciones que desempeña cada colaborador de la empresa, se establecen los privilegios en el Sistema Contasoft.

En tal sentido, se crea los siguientes usuarios:

- Gerencia
- Contab
- AsistContab
- Vendedor 1
- Vendedor 2
- Vendedor 3
- Vendedor 4
- Jefe Log
- Asist Log
- Almacén

Asimismo, se evalúa la posibilidad de contar con un SISTEMA ERP, se solicita cotización a la empresa NISIRA, la cual indica que el precio del sistema asciende a S/. 100,341.91 pero el precio es demasiado oneroso por lo que Disvar Lubricantes SAC aún no está preparado para asumir dicho costo. (Ver Anexo N°9)

- **Comunicación**

La Gerencia General proporciona comunicaciones específicas a través de reuniones con su personal para delegar funciones y mantener un control del progreso del sistema de gestión de riesgos a nivel de sus ocho componentes.

Asimismo, evalúa la factibilidad de contar con una página web para establecer mayor y mejor contacto con sus clientes con respecto a la comunicación externa; y además que se establezcan correos corporativos dentro de su empresa.

Se evaluó la posibilidad de obtener esta página web mediante la empresa BITMAP y la suma asciende a S/. 3900 y a S/.300 de mantenimiento mensual, pero aún DISVAR LUBRICANTES no desea incurrir en esos gastos ya que el sistema de gestión de riesgos le abarca gran parte del gasto. (Ver Anexo N°10)

H) Supervisión

Se supervisa la gestión de riesgos y se realizan las modificaciones necesarias a fin de disminuirlos.

La evaluación se realiza durante la marcha de las actividades de supervisión permanente.

- **Actividades de Supervisión Permanente**

Las áreas de contabilidad y logística comparan los movimientos de los inventarios y la gestión de compras de mercadería de manera mensual. Asimismo, el jefe de compras revisa los tiempos de entrega de los pedidos solicitados a los proveedores y el almacenero verifica las óptimas condiciones de la mercadería.

CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Tipo de diseño de investigación

Cuasi experimental.

5.2. Material de estudio.

Unidad de estudio

Proceso de logística de Disvar Lubricantes SAC.

Población

La población está conformada por todas las empresas distribuidoras de lubricantes de la región La Libertad.

Muestra

La muestra está constituida por la empresa Disvar Lubricantes SAC.

5.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

Para recolectar datos

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica cualitativa y cuantitativa, específicamente se basa en observación directa y cuestionarios de control interno.

- **Observación directa**

Se observará la documentación de la empresa Disvar Lubricantes SAC para establecer las políticas y procedimientos que tienen establecidos. Asimismo, se hará una observación a sus Estados Financieros, Libros y Registros Contables para identificar su evolución económica-financiera.

- **Cuestionario de Control Interno**

El cuestionario de control interno será utilizado para diagnosticar la problemática e identificar los riesgos existentes en las áreas de la empresa desde la gerencia hasta el área operativa, de manera que, permita tener un mayor enfoque de su realidad.

Asimismo, se detallan los siguientes instrumentos:

- **Fichas bibliográficas:**

Son fichas pequeñas, destinadas a anotar meramente los datos de un libro o artículo.

- **Cuestionario para encuesta:**

Es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación.

Finalmente, se detallan los procedimientos:

- **Selección información:**

En este procedimiento se decide qué información es relevante y necesaria en el proyecto.

- **Recolección información:**

En este procedimiento se recaba toda la información seleccionada para la elaboración del proyecto.

Para analizar información.

El procesamiento de información se desarrolló mediante ratios financieros y el resultado expresado en gráficos estadísticos.

- **Ratios Financieros**

Implica extraer los resultados obtenidos en los Estados Financieros para elaborar ratios financieros desde el año 2012 para comparar y analizar su evolución económica-financiera en los dos últimos años.

- **Gráficos estadísticos**

Herramienta que representará las estadísticas de las ventas, afluencia de clientes, resultados de ratios financieros e interpretación de resultados de las entrevistas y cuestionario.

Asimismo, se detallan los siguientes instrumentos:

- **Cuadros**
- **Estadígrafos**

Finalmente, se detallan los siguientes procedimientos:

- **Presentación resultados:**

En este procedimiento se muestran el trabajo realizado con la información que se seleccionó y recolecto.

- **Discusión resultados:**

En este procedimiento se analizan y discuten los resultados presentados.

- **Elaboración de conclusiones y sugerencias:**

Luego de discutir los resultados se realiza la conclusión a la que se ha llegado del proyecto y se dan las sugerencias del caso.

- **Redacción informe:**

Es el último procedimiento, en donde se redacta toda la tesis previamente elaborada en borradores.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1. Comprobar que la implementación del sistema de gestión de riesgos mejora la rentabilidad de Disvar Lubricantes SAC.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Sistema de gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno • Establecimiento de objetivos • Identificación de eventos • Evaluación de riesgos • Respuesta a los riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de valores éticos aplicados. • Número de objetivos estratégicos establecidos. • %Riesgo aceptado de objetivos estratégicos. • % Tolerancia al riesgo de objetivos estratégicos • Número de riesgos identificados. • Número de actividades de control. • Nivel de comunicación con los colaboradores. • Frecuencia de monitoreo.
Rentabilidad	Variación de la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de utilidad bruta • Margen de utilidad operativa • Margen de utilidad antes de impuestos y participaciones • Margen de utilidad neta • Índice de rotación de inventarios

A. Sistema de gestión de riesgos

a) Cantidad de valores éticos aplicados

Se evidencia en la creación de un código de ética de la empresa DISVAR LUBRICANTES SAC y lo conforman 07 valores éticos, los cuales son puntualidad, responsabilidad, respeto, confidencialidad, compañerismo, obediencia y flexibilidad.

b) Número de objetivos estratégicos establecidos

Se evidencia en 07 objetivos estratégicos, los cuales van a ser la base primordial para la identificación de riesgos, tales como:

- Evaluar la capacidad de almacenamiento de la mercadería ante cualquier compra.
- Disminuir el tiempo de entrega de mercadería.
- Clasificar minuciosamente los productos de acuerdo a marca y línea de negocio para salvaguardarlos. Disminuir los índices de robo de mercadería.
- Verificar que la adquisición de mercadería sea conforme a las políticas y procedimientos de logística.
- Analizar la capacidad de endeudamiento y evaluar la capacidad para incursionar en nueva línea de negocio.
- Contrastar que el inventario físico respalde al inventario del sistema CONTASOFT.

c) % Riesgo aceptado de objetivos estratégicos

Se establece el porcentaje de riesgo aceptado para cada uno de los objetivos estratégicos, es como sigue:

Categoría	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RIESGO ACEPTADO
Inventario	Evaluar la capacidad de almacenamiento de la mercadería ante cualquier compra.	Ninguno
Transporte	Disminuir el tiempo de entrega de mercadería.	Aceptación de un 5% de demora en la entrega de mercadería.
Almacenamiento	Clasificar minuciosamente los productos de acuerdo a marca y línea de negocio para salvaguardarlos.	Ninguno
Almacenamiento	Disminuir los índices de robo de mercadería.	Aceptación de un índice de robo de mercadería de 1%
Compras	Verificar que la adquisición de mercadería sea conforme a las políticas y procedimientos de logística.	Ninguno
Compras	Analizar la capacidad de endeudamiento y evaluar la capacidad para incursionar en nueva línea de negocio.	Aceptación de 10 % de riesgo de endeudamiento
Inventario	Contrastar que el inventario físico respalde al inventario del sistema CONTASOFT.	Aceptar un 1% de margen de error.

d) % Tolerancia al riesgo de objetivos estratégicos

Se establece el porcentaje de tolerancia al riesgo para cada uno de los objetivos estratégicos identificados:

Categoría	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TOLERANCIA AL RIESGO
Inventario	Evaluar la capacidad de almacenamiento de la mercadería ante cualquier compra.	-
Transporte	Disminuir el tiempo de entrega de mercadería.	[40% – 60%].
Almacenamiento	Clasificar minuciosamente los productos de acuerdo a marca y línea de negocio para salvaguardarlos.	-
Almacenamiento	Disminuir los índices de robo de mercadería.	[0% – 1%].
Compras	Verificar que la adquisición de mercadería sea conforme a las políticas y procedimientos de logística.	-
Compras	Analizar la capacidad de endeudamiento y evaluar la capacidad para incursionar en nueva línea de negocio.	[10% - 30%]
Inventario	Contrastar que el inventario físico respalde al inventario del sistema CONTASOFT.	[0.5% - 1.5%] margen de error humano

e) Número de riesgos identificados

Se identifican 08 riesgos en el sistema de gestión de riesgos de DISVAR LUBRICANTES SAC, tales como:

- Inventarios excesivos
- Falta de medición en tiempo de entrega de mercadería
- Pérdida de mercadería
- Robo de mercadería por parte del personal de la empresa
- Compras innecesarias por campaña

- Lanzamiento de una nueva línea de negocio.
- Diferencias de inventarios físico y sistema.

f) Número de actividades de control

Se identifican 16 actividades de control en el sistema de gestión de riesgos de DISVAR LUBRICANTES SAC, tales como:

- Mantener un orden adecuado en el almacén según las características de la mercadería.
- Revisar constantemente los niveles de stock establecidos.
- Solicitar los pedidos de mercadería con anticipación.
- Controlar los plazos en que se tarda en llegar la mercadería.
- Establecer los puntos de distribución.
- Clasificar adecuadamente los productos del almacén.
- Verificar el estado de la mercadería de manera constante.
- Restringir el acceso al almacén.
- Realizar tomas de inventario por lo menos una vez al mes.
- Toda salida de mercadería debe estar documentado y ser debidamente firmado.
- Si se identifican faltantes se realizarán los descuentos a los empleados y encargados del área donde resulte el faltante.
- Debe solicitar por lo menos dos cotizaciones a los diversos proveedores para realizar la compra.
- Debe analizar las alternativas de compra y negociar con los proveedores.
- Debe realizar la orden de compra y estar pendiente de la entrega oportuna de la mercadería.
- Debe analizar las alternativas de compra y negociar con los proveedores antes de incursionar en una nueva línea de negocio.

- Realizar estudios de mercado para verificar si el incursionar en una nueva línea es rentable.

g) Nivel de comunicación con los colaboradores

Se establece un nivel de comunicación fluida entre la Gerencia General y sus áreas de contabilidad, ventas, post venta y logística a nivel de reuniones con el equipo de trabajo y así establecer las funciones y mantener el control del sistema de gestión de riesgos.

h) Frecuencia de monitoreo

Se establece que la frecuencia de monitoreo debe ser permanente, ya que la política es la realización de inventarios de manera mensual y que la gestión de compras también esté sujeta a las políticas del proceso de logística.

B. Rentabilidad

DISVAR LUBRICANTES SAC
ESTADO DE RESULTADOS
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013

	CON ERM		SIN ERM		Variación	%
	2014	%	2013	%		
Ventas netas	2,316,271.60	100.00%	1,809,034.00	100.00%	507,237.60	28.04%
Costo de ventas	1,915,511.44	82.70%	1,532,366.00	84.71%	383,145.44	25.00%
Utilidad bruta	400,760.16	17.30%	276,668.00	15.29%	124,092.16	44.85%
Gastos operativos						
Gastos de ventas	123,578.05	5.34%	141,255.77	7.81%	-17,677.72	12.51%
Gastos de administración	36,925.64	1.59%	64,663.64	3.57%	-27,738.00	42.90%
Utilidad operativa	240,256.47	10.37%	70,748.59	3.91%	169,507.88	239.59%
Ingresos financieros	73,573.00	3.18%	48,054.03	2.66%	25,518.97	53.10%
Gastos financieros	109,268.69	4.72%	223,097.26	12.33%	-	51.02%
Ingresos diversos	1,538.72	0.07%	899.78	0.05%	638.94	71.01%

Utilidad antes de impuestos y participaciones	<u>206,099.50</u>	8.90%	<u>-103,394.86</u>	-5.72%	102,704.64	99.33%
IR (30%)	<u>61,829.85</u>		<u>-</u>			
Utilidad neta	<u><u>144,269.65</u></u>	6.23%	<u><u>-103,394.86</u></u>	-5.72%	247,664.51	239.53%

a) Margen de utilidad bruta

La Utilidad Bruta del año 2014 es de S/. 400,760.16; cifra superior en 44.85% a la Utilidad Bruta en soles obtenida en el año anterior. A nivel porcentaje sobre ventas, la Utilidad Bruta aumentó de 15.29% a 17.30%, el cual se explica por un efecto combinado de incremento en los costos de ventas y mayores ventas porque se procede a vender el capital inmovilizado de la nueva línea de negocio que son los productos de la autoboutique con un margen del 50%, venta del producto inmovilizado de la línea de negocio principal (aceites y filtros) con el margen del 20% y se considera la mercadería que fue considerada como pérdida por el personal responsable, realizando su recuperación y adicionándole el 30% de margen de ganancia. (Ver Anexo N° 11 y 13)

INVENTARIOS	COSTO	VENTAS	MARGEN	VENTAS
Pérdida mercadería (208 productos)	12,403.76	3,721.13		16,124.89
Capital inmovilizado línea negocio principal (1230 productos)	358,000.50	71,600.10		429,600.60
Capital inmovilizado autoboutique (545 productos)	118,121.83	59,060.92		177,182.75

b) Margen de utilidad operativa

La Utilidad Operativa del año 2014 resultó en S/. 240,256.47; cifra mayor respecto al año anterior. A nivel porcentaje sobre ventas, la Utilidad Operativa aumenta de 3.91% a 10.37%, explicado por una reducción en gastos de venta el cual representa S/.123,578.05 y gastos de administración de S/ 36,925.64, principalmente en rubros relacionados con inversión publicitaria. (Ver Anexo N°11 y 13).

Los gastos de venta comprenden:

COSO ERM	28,750.00
Transporte	823.98
Correos	642.94
Mantenimiento y Reparaciones	1,286.18
Energía Eléctrica	2,153.25
Teléfono	10,237.15
Publicidad	18,438.13
Gastos de Imprenta	2,432.18
Seguros	9,884.28
Suministros	3,812.48
Combustible	7,883.24
Regularización de Protestos	870.52
Depreciación:	
Activos Adquiridos En Arrendamiento	18,655.68
Inmuebles, Maquinaria Y Equipo	17,708.04
Total	123,578.05

Los gastos de administración comprenden:

Sueldos y salarios	28,156.31
Gratificaciones	2,416.25
Vacaciones	980.92
Asignación familiar	900.00
Bonif. Extraordin. ley 29351	411.15
Régimen de prestaciones de salud	2,055.27
Compensación por tiempo de servicio	2,005.74
Total	36,925.64

c) Margen antes de impuestos y participaciones

La Utilidad antes de impuestos y participaciones del año 2014 resultó en positivo de S/. 206,099.50; cifra mayor respecto al año anterior, explicado por una disminución de gastos financieros, cuya suma asciende a S/. 109,268.69 por los préstamos con entidades bancarias y sus respectivos intereses; y aumento de ingresos financieros e ingresos diversos por S/. 73,573 y S/.1,538.72, respectivamente. (Ver Anexo N° 11 y 13).

Los gastos financieros comprenden:

Préstamos de Instituciones Financieras y Otras Ent	
Banco Continental (Pagaré)	50,000.00
Intereses de Préstamos de Instituciones Financieras	10,058.09
Obligaciones Comerciales	4,424.76
Diferencia de Cambio	2,035.45
ITF	112.26
Otros Gastos Financieros	6,942.44
Total	73,573.00

d) Margen de utilidad neta

La Utilidad Neta del año 2014 resultó en positivo de S/.144,269.65, evidenciando que se genera utilidad y a nivel de porcentaje de ventas se obtuvo 6.23% a comparación del año anterior que se obtuvo una pérdida de -5.72% (Ver Anexo N° 11 y 13).

e) Índice de rotación de inventarios

La empresa Disvar Lubricantes SAC tiene un índice mayor de rotación de inventarios de 1.95 veces que se rotan dichos inventarios en el año 2014 a diferencia del año anterior que se obtuvo 1.04 veces de rotación de inventarios en el año. Lo cual influye de manera significativa en el incremento de la rentabilidad porque ya no sería en promedio 1 vez al año que se rotan los inventarios sino de 2 veces al año haciendo la reducción, cada 6 meses que se realiza dicha rotación y no cada 12 meses. Por ende, genera mayor rentabilidad debido a la alta rotación de inventarios. (Ver Anexo N°4, 5 y 6).

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

El propósito fundamental de un sistema de gestión de riesgos, según The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es identificar, analizar, evaluar, controlar y comunicar los riesgos asociados a cualquiera de los procesos que se desarrollan en la empresa incrementando la rentabilidad, disminuyendo el riesgo y asegurar un adecuado control del proceso de logística por ser de vital importancia para el giro de la empresa Disvar Lubricantes SAC, con la finalidad de mejorar su rentabilidad como organización económica.

Lo descrito anteriormente, se demuestra que después de haber implementado el sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística se mejora de manera significativa la rentabilidad de la empresa Disvar Lubricantes SAC.

Los cambios más significativos incluidos en la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos en el proceso de logística, respecto a la mejora de rentabilidad fueron los siguientes:

- De acuerdo con la entidad Price Water House Coopers, se crea una filosofía de gestión de riesgos en Disvar Lubricantes SAC, que se basa en principios y valores tales como: Conservar la responsabilidad del riesgo y su gestión en la unidad de negocio, apoyar la creación por parte de la gerencia general de una matriz de riesgos al nivel de empresa, tomar en cuenta cada una de las formas de riesgo para la toma de decisiones y realizar informe sobre riesgos corporativos significativos y deficiencias de su gestión.
- Existencia de un organigrama y un detalle de sus funciones ya que se implementa el proceso de logístico, meramente como un área.

- De acuerdo con la entidad Price Water House Coopers, se crea un código de ética que se difunde a todo el personal de la empresa.
- Se asigna autoridad y responsabilidad en la gestión de riesgos del proceso de logística, los cuales forman parte la Gerencia General, Contabilidad y Logística.
- De acuerdo con el autor Bowersox, se desarrolla el proceso de logística a nivel de Inventario, almacenamiento, compras y transporte.
- Existencia de nuevas políticas y procesos para desarrollar eficazmente el proceso de logística.
- Existencia de tres personas autorizadas para desarrollar el proceso de logística.
- Creación del flujograma del proceso de logística donde intervienen los micro procesos de Inventarios, Compras, Transporte y Almacenamiento.
- Se implementa nuevos documentos al realizar las compras como cotización y orden de compra.
- Elaboración del índice de ventas de cada producto para que a partir de esa información anual de ventas se pueda mantener un precedente al momento de gestionar las compras y evitar el capital inmovilizado (Ver Anexo N°8).
- Valorización de la mercadería que fue dada de baja por pérdida, hurto y/o extravío para que se tome en cuenta el dinero que se dejó de ganar y que no fue recuperado, sin embargo, a partir de ese evento surge la implementación de que cuándo se susciten faltantes de mercadería se procederá a descontar al personal responsable y se restringe el acceso al almacén. En tal sentido, se determinan 208 productos valorizados

12403.76 Nuevos Soles, los cuales generan una rentabilidad del 30% por producto, cuya suma asciende a S/. 3,721.13.

- Se genera la venta de los accesorios de auto boutique, la cuál es la nueva línea de negocio que optó la empresa por encaminarse, sin embargo, se mantienen dichos productos con una antigüedad aproximadamente de 2 años por lo que se valorizan dicha mercadería y se determina la suma de 118,121.83 Nuevos soles. Sin embargo, dicha línea de negocio genera mayores ganancias que el rubro principal de Disvar Lubricantes SAC ya que se basa en una rentabilidad del 50% por producto, cuya suma asciende a S/. 59,060.92.
- Se genera la venta de los filtros y aceites, los cuales pertenecen a la línea de negocio principal de la empresa por lo que se valorizan dicha mercadería y se determina la suma de 358,000.50 Nuevos Soles. En tal sentido, se determinan 1230 productos que generan una utilidad del 20%, cuya suma asciende a 71,600.10 Nuevos Soles.
- Se realiza el seguimiento al status de la mercadería para evitar su pérdida y/o robo, de manera que se salvaguarda.
- De acuerdo con el autor Bowersox, se acondiciona el almacén de manera óptima para que por marcas y líneas de negocio, los productos se mantengan en mejores condiciones.
- Se establece mejor información de la empresa ya que se establecen los privilegios, dando lugar a la creación de 10 usuarios para que la seguridad del sistema CONTASOFT sea el idóneo.
- De acuerdo con la entidad Price Water House Coopers, se establece mayor comunicación entre la Gerencia General y sus colaboradores a través de reuniones mensuales para detallar los problemas que pueda atravesar casa área y así poder generar mejores repuestas a los riesgos y en menor tiempo.

- Se establece que la supervisión sea de manera permanente a través de inventarios mensuales a cargo del equipo de logística.
- A nivel global de acuerdo con el autor Gitman, se mejora la rentabilidad en 239.53%, ya que se producen mayor nivel de ventas, se reducen los gastos de ventas, administración y financieros.
- Finalmente, con la implementación del sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística y generando mayor eficiencia en la rotación de inventarios en el año 2014 ya que los inventarios disminuyen de S/.1,472,632.23 a S/.984,106.14, teniendo como variación los S/.488,526.09 que se demuestran que fueron obtenidos por la valorización de 208 productos de pérdida, 1230 productos de capital inmovilizado de la línea principal de negocio y 545 productos de la nueva línea de negocio autoboutique. Entonces, de acuerdo a la utilidad neta obtenida del 2013 al 2014, se establece que con la implementación de la gestión de riesgos en el proceso logística, representa un 50.70% de la utilidad obtenida. (Ver Anexo N° 14)

RENTABILIDAD CON IMPLEMENTACIÓN COSO ERM EN LOGÍSTICA

2014

INVENTARIOS	VALORIZACIÓN	MARGEN	TOTAL
Pérdida mercadería (208 productos)	12,403.76	3,721.13	16,124.89
Capital inmovilizado línea negocio principal (1230 productos)	358,000.50	71,600.10	429,600.60
Capital inmovilizado autoboutique (545 productos)	<u>118,121.83</u>	59,060.92	177,182.75
TOTAL	<u>488,526.09</u>		
Variación utilidad	247,664.51		
Representación porcentual de utilidad sobre inventarios	50.70%		

CONCLUSIONES

- Queda demostrado que la implementación de un sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística, mejora la rentabilidad de la empresa Disvar Lubricantes SAC de Trujillo en el año 2014. Dicha mejora se expresa en 50.70% ya que se incrementa la rotación de inventarios dando lugar a un resultado de aproximadamente 2 veces al año que se mejora la rotación de éstos.
- En el diagnóstico de la situación actual de la empresa DISVAR LUBRICANTES SAC, se determinó que la organización mantenía un INCUMPLIMIENTO ALTO representado por un 13.51% de fortalezas contra un 86.49% de debilidades ya que el proceso de logística no tenía procedimientos establecidos, no contaban con un código de ética, no tenían un organigrama establecido, que no se preocupaban por identificar los riesgos y buscar la manera de contrarrestarlos. Asimismo, se diagnosticó la situación actual de la rentabilidad de la empresa, la cual resultó en negativo en el año 2013 de S/.103,394.86 porque incurrieron en gastos de ventas, administrativos y financieros relativamente altos, siendo estos; 141,255.77; 64,663.64 y 223.097.26 Nuevos Soles, respectivamente.
- Se diseñó el sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística basado en la metodología COSO ERM, en el cual se determina los ocho componentes que se van a desarrollar, tales como ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, repuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación; y supervisión. Asimismo, se establece los responsables para su ejecución tales como GERENCIA, CONTABILIDAD, POST VENTA Y LOGÍSTICA, el cual se desarrolla en 23 semanas y la provisión de recursos asciende a S/. 28,750.00.
- La implementación del sistema de gestión de riesgos (COSO ERM) ayuda a mejorar los procesos del proceso de logística de manera eficiente y también ayuda a medir los riesgos para prevenir o evitar dichos riesgos. Los riesgos

inherentes se evaluaron fueron 8 tales como: inventarios excesivos de probabilidad e impacto alto, falta de medición en tiempo de entrega de mercadería de probabilidad media e impacto alto, pérdida de mercadería de probabilidad e impacto alto, robo de mercadería por parte del personal de la empresa de probabilidad e impacto alto, compras innecesarias por campaña de probabilidad e impacto alto, lanzamiento de una nueva línea de negocio de probabilidad e impacto alto y las diferencias de inventario físico vs sistema CONTASOFT probabilidad e impacto alto.

- Se comprobó que con la implementación del sistema de gestión de riesgos en el proceso de logística, se mejora de manera significativa la rentabilidad de la empresa DISVAR LUBRICANTES SAC, siendo 50.70% la mejora del año 2014 en base a la eficiencia del proceso de logística ya que se evita el capital inmovilizado de la línea de negocio principal (lubricantes y filtros), capital inmovilizado de la nueva línea de negocio (autoboutique) y se recupera la pérdida de mercadería posibilitando un incremento en la rotación de los inventarios y un adecuado análisis de la gestión del proceso de logística para incrementar la rentabilidad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la elaboración y aprobación de un manual de organización y funciones, Directiva Interna de Adquisiciones a fin de evitar las compras de forma empírica.
- Se recomienda implementar un programa de evaluación que se realice en forma mensual, a fin de incidir en la alineación de los objetivos estratégicos de DISVAR LUBRICANTES SAC.
- Se recomienda desarrollar ampliamente el sistema de gestión de riesgos para mitigar, prevenir o evitar los riesgos que se registren.
- Se recomienda continuar con el monitoreo de los resultados a través de los ratios de rentabilidad con periodicidad mensual a fin de tomar las decisiones más convenientes para la empresa.

REFERENCIAS

- Bowersox, D (2007). *“Administración y logística en la cadena de suministros”*. (2° Edición). México: McGraw Hill/Interamericana Editores SA.
- Gitman, J (2007). *“Principios de administración financiera”*. (11° Edición). México: Pearson Educación.
- Marthans Garro, C. (2008). *“Tratado integral de logística empresarial”*. Perú: Editorial San Marcos.
- Pérez Fernández, J. (2009). *“Gestión por procesos”*. (3° Edición). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Price Water House Coopers (2005). *“Gestión de riesgos corporativos- Marco Integrado. Técnicas de aplicación”*. Colombia: Autor.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *“Enterprise Risk Management - Integrated Framework – Resumen Ejecutivo”*. USA: Autor.

ANEXOS

ANEXO N° 1: CUESTIONARIO CONTROL INTERNO

Ambiente de Control					
		Elementos	Fortalezas	Debilidades	N/A
Filosofía de la Dirección					
1	1	La Dirección muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios		x	
2	2	La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales		x	
3	3	La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad	x		
4	4	Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia mediante actas		x	
5	5	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control		x	
6	6	La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones de auditoría externa / interna / consejo de vigilancia	x		
Integridad y valores éticos			2	4	
7	7	La entidad cuenta con un código de Ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones		x	
8	8	La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública"		x	
9	9	Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas	x		
10	10	La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad	x		
11	11	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección	x		
Administración Estratégica			3	2	
12	12	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad		x	

1 3	13	La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional		x	
1 4	14	Los planes estratégicos, operativo y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimiento documentado		x	
1 5	15	Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos		x	
1 6	16	La entidad ha formulado el análisis de la situación con participación de todas las gerencias para definir su direccionamiento y desarrollo de los servicios		x	
1 7	17	Los resultados de las mediciones efectuadas a los planes operativos en los últimos dos semestres están dentro de los niveles esperados		x	
Estructura organizacional			0	6	
1 8	18	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad		x	
1 9	19	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y están debidamente delimitadas		x	
2 0	20	La entidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado		x	
2 1	21	Todas las personas que laboran en la entidad ocupan una plaza prevista en el PAP y un cargo incluido en el de Asignación de Personal (CAP)		x	
2 2	22	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad		x	
2 3	23	Se han elaborado manuales de procesos con sus respectivos flujos de información		x	
Administración de los Recursos Humanos			0	6	
2 4	24	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social, y evaluación de personal		x	
2 5	25	Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y de los principios éticos		x	
2 6	26	Las unidades orgánicas cuentan con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades		x	
2 7	27	La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo		x	

28	28	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas		x	
Competencia profesional			0	5	
29	29	Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto en el CAP y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo)		x	
30	30	El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo		x	
31	31	El titular, funcionarios y demás servidores son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno		x	
Asignación de autoridad y responsabilidad			0	3	
32	32	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos		x	
33	33	Estos documentos normativos son revisados periódicamente con el fin de ser actualizados o mejorados		x	
34	34	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden		x	
	Área de Control Interno		0	3	
35	35	Auditoría Interna evalúa los controles de los procesos vigentes e identifica oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo		x	
36	36	Son de comprobada competencia e idoneidad profesional los miembros que conforman el equipo de trabajo de Auditoría Interna		x	
37	37	Auditoría Interna evalúa periódicamente el sistema de control interno de la institución.		x	
			0	3	0
Evaluación del Riesgo					
		Elementos	Si	No	N/A
Planeamiento de la Administración de Riesgos					
38	1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos		X	
39	2	La Dirección (Directorio, Gerencias y Jefaturas) ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos		X	
40	3	El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos		X	
41	4	La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos		X	
Identificación de Riesgos			0	4	

4 2	5	Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo		X	
4 3	6	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades		X	
4 4	7	Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las diferentes unidades orgánicas o procesos		X	
4 5	8	En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)		X	
Valoración de riesgos			0	4	
4 6	9	En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)		x	
4 7	10	En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)		x	
4 8	11	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito		x	
Respuesta al riesgo			0	3	
4 9	12	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados		x	
5 0	13	Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos		x	
			0	2	0
Actividades de Control					
		Elementos	Si	No	N/A
Procedimiento de Autorización y Aprobación*					
5 1	1	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades		x	
5 2	2	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables		x	
Segregación de funciones*			0	2	
5 3	3	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo		x	
5 4	4	Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude		x	
Evaluación Costo-Beneficio*			0	2	
5 5	5	El costo de los controles establecidos para sus actividades está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios)		x	
5 6	6	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener		x	
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos*			0	2	

5 7	7	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos		x	
5 8	8	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros		x	
5 9	9	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo arqueos, inventarios u otros)	x		
6 0	10	Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos		x	
6 1	11	Los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numerados y protegidos		x	
Verificaciones y conciliaciones*			1	4	
6 2	12	Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas		x	
6 3	13	Periódicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando para ello distintas fuentes		x	
Evaluación de desempeño *			0	2	
6 4	14	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas		x	
6 5	15	La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes		x	
Rendición de cuentas			0	2	
6 6	16	La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas	x		
6 7	17	La administración exige periódicamente la presentación de declaraciones juradas a su personal		x	
6 8	18	Conoce sus responsabilidades con respecto de las rendiciones de cuenta	x		
Documentación de procesos, actividades y tareas *			2	1	
6 9	19	El personal conoce qué procesos involucran a su unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos	x		
7 0	20	Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran definidos, establecidos y documentados al igual que sus modificaciones		x	
Revisión de procesos, actividades y tareas*			1	1	
7 1	21	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente		x	
7 8	22	Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias		x	
Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones			0	2	
7 3	23	Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información		x	

7 4	24	Es restringido el acceso a la sala de cómputo, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información (backup)		x	
7 5	25	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información		x	
7 6	26	La entidad cuenta con un Plan Operativo Informático		x	
7 7	27	El Área de informática cuenta con un Plan de Contingencias		x	
7 8	28	Se han definido los controles de acceso general (seguridad Física y Lógica de los equipos centrales)		x	
7 9	29	Se han creado perfiles de usuario de acuerdo con las funciones de los empleados, creación de usuarios con accesos propios (contraseñas) y relación de cada usuario con el perfil correspondiente	x		
8 0	30	Los programas informáticos (software) de la entidad cuentan con licencias y autorizaciones de uso	x		
8 1	31	La entidad cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)		x	
8 2	32	Se lleva el control de los nuevos productos ingresados a desarrollo así como de las modificaciones de los existentes en carpetas documentadas.	x		
8 3	33	La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones.		x	
8 4	34	La entidad ha establecido controles para la adquisición paquetes software		x	
	(*) Son aplicables a los diferentes procesos, actividades		3	9	0
Información y Comunicación					
		Elementos	Si	No	N/A
Funciones y características de la información					
8 5	1	La información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones	x		
8 6	2	Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información		x	
Información y responsabilidad			1	1	
8 7	3	Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas		x	
8 8	4	Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades		x	
Calidad y suficiencia de la información			0	2	
8 9	5	La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades		x	
9 0	6	Se han diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información		x	
Sistemas de información			0	2	

9 1	7	La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades	x		
9 2	8	Periódicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información registrándose los reclamos e inquietudes para priorizar las mejoras		x	
Flexibilidad al cambio			1	1	
9 3	9	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento		x	
Archivo institucional			0	1	
9 4	10	La entidad cuenta con una unidad orgánica que se encarga de administrar la documentación e información generada por la entidad	x		
9 5	11	La administración de los documentos e información se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónicos, magnéticos y físicos)		x	
9 6	12	Los ambientes utilizados por el archivo institucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado		x	
Comunicación interna			1	2	
9 7	13	La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicación interna		x	
9 8	14	La administración mantiene actualizado a la Dirección respecto al desempeño, desarrollo, riesgos, principales iniciativas y cualquier otros eventos resultantes		x	
9 9	15	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal		x	
Comunicación externa			0	3	
1 0 0	16	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional		x	
1 0 1	17	El portal de transparencia de la institución se encuentra adecuadamente actualizado		x	
Canales de comunicación			0	2	
1 0 2	18	Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas		x	
1 0 3	19	Estos canales de comunicación permiten que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna		x	
			0	2	0
Supervisión					
Elementos			Si	No	N/A
Actividades de prevención y monitoreo					

1 0 4	1	En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello		x	
1 0 5	2	Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo)		x	
Seguimiento de resultados			0	2	
1 0 6	3	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección		x	
1 0 7	4	Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas		x	
1 0 8	5	Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por auditorías externa		x	
Compromiso de mejoramiento			0	3	
1 0 9	6	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados posteriormente		x	
1 1 0	7	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas		x	
1 1 1	8	Se implementan las recomendaciones que formulan los auditores externos, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento		x	
			0	3	0
TOTAL			15	96	

ANEXO N° 2: EVALUACIÓN CONTROL INTERNO

Elemento		Fortalezas	Situación Actual	Debilidades	% Debilidades	Total	% Total
1	Filosofía de la Dirección	2	33.33%	4	66.67%	6	100%
2	Integridad y valores éticos	3	60.00%	2	40.00%	5	100%
3	Administración Estratégica	0	0.00%	6	100.00%	6	100%
4	Estructura organizacional	0	0.00%	6	100.00%	6	100%
5	Administración de los Recursos Humanos	0	0.00%	5	100.00%	5	100%
6	Competencia profesional	0	0.00%	3	100.00%	3	100%
7	Asignación de autoridad y responsabilidad	0	0.00%	3	100.00%	3	100%
8	Área de Control Interno	0	0.00%	3	100.00%	3	100%
9	Planeamiento de la Administración de Riesgos	0	0.00%	4	100.00%	4	100%
10	Identificación de Riesgos	0	0.00%	4	100.00%	4	100%
11	Valoración de riesgos	0	0.00%	3	100.00%	3	100%
12	Respuesta al riesgo	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
13	Procedimiento de Autorización y Aprobación*	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
14	Segregación de funciones*	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
15	Evaluación Costo-Beneficio*	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
16	Controles sobre el acceso a los recursos o archivos*	1	20.00%	4	80.00%	5	100%
17	Verificaciones y conciliaciones*	0	0.00%	2	100.00%	2	100%

Componente		Fortalezas	Situación Actual	Debilidades	% Debilidades	Total	% Total
1	Ambiente de Control	5	13.51%	32	86.49%	37	100%
2	Evaluación del Riesgo	0	0.00%	13	100.00%	13	100%
3	Actividades de Control	7	20.59%	27	79.41%	34	100%

18	Evaluación de desempeño *	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
19	Rendición de cuentas	2	66.67%	1	33.33%	3	100%
20	Documentación de procesos, actividades y tareas *	1	50.00%	1	50.00%	2	100%
21	Revisión de procesos, actividades y tareas*	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
22	Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones	3	25.00%	9	75.00%	12	100%
23	Funciones y características de la información	1	50.00%	1	50.00%	2	100%
24	Información y responsabilidad	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
25	Calidad y suficiencia de la información	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
26	Sistemas de información	1	50.00%	1	50.00%	2	100%
27	Flexibilidad al cambio	0	0.00%	1	100.00%	1	100%
28	Archivo institucional	1	33.33%	2	66.67%	3	100%
29	Comunicación interna	0	0.00%	3	100.00%	3	100%
30	Comunicación externa	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
31	Canales de comunicación	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
32	Actividades de prevención y monitoreo	0	0.00%	2	100.00%	2	100%
33	Seguimiento de resultados	0	0.00%	3	100.00%	3	100%
34	Compromiso de mejoramiento	0	0.00%	3	100.00%	3	100%
TOTAL		15	13.51%	96	86.49%	111	100%

4	Información y Comunicación	3	15.79%	16	84.21%	19	100%
5	Supervisión	0	0.00%	8	100.00%	8	100%
Consolidado		15	13.51%	96	86.49%	111	100%

ANEXO N° 3: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL DE RIESGO Y MADUREZ

Elemento		Situación Actual	RIESGO	MADUREZ	Componente	Situación Actual	N Riesgo	N Madurez
1	Filosofía de la Dirección	33.33%	3	2	1 Ambiente de Control	13.51%	4	1
2	Integridad y valores éticos	60.00%	2	3				
3	Administración Estratégica	0.00%	4	0				
4	Estructura organizacional	0.00%	4	0				
5	Administración de los Recursos Humanos	0.00%	4	0				
6	Competencia profesional	0.00%	4	0				
7	Asignación de autoridad y responsabilidad	0.00%	4	0				
8	Área de Control Interno	0.00%	4	0				
9	Planeamiento de la Administración de Riesgos	0.00%	4	0				
10	Identificación de Riesgos	0.00%	4	0	2 Evaluación del Riesgo	0.00%	4	0
11	Valoración de riesgos	0.00%	4	0				
12	Respuesta al riesgo	0.00%	4	0				
13	Procedimiento de Autorización y Aprobación*	0.00%	4	0	3 Actividades de Control	20.59%	4	2
14	Segregación de funciones*	0.00%	4	0				
15	Evaluación Costo-Beneficio*	0.00%	4	0				
16	Controles sobre el acceso a los recursos o archivos*	20.00%	4	1				
17	Verificaciones y conciliaciones*	0.00%	4	0				
18	Evaluación de desempeño *	0.00%	4	0				
19	Rendición de cuentas	66.67%	2	4				

20	Documentación de procesos, actividades y tareas *	50.00%	3	3					
21	Revisión de procesos, actividades y tareas*	0.00%	4	0					
22	Controles para las tecnologías de Información y comunicaciones	25.00%	4	2					
23	Funciones y características de la información	50.00%	3	3					
24	Información y responsabilidad	0.00%	4	0					
25	Calidad y suficiencia de la información	0.00%	4	0					
26	Sistemas de información	50.00%	3	3					
27	Flexibilidad al cambio	0.00%	4	0	4	Información y Comunicación	15.79%	4	1
28	Archivo institucional	33.33%	3	2					
29	Comunicación interna	0.00%	4	0					
30	Comunicación externa	0.00%	4	0					
31	Canales de comunicación	0.00%	4	0					
32	Actividades de prevención y monitoreo	0.00%	4	0	5	Supervisión	0.00%	4	0
33	Seguimiento de resultados	0.00%	4	0					
34	Compromiso de mejoramiento	0.00%	4	0					
TOTAL		13.51%	4	1	Consolidado		13.51%	4	0.6

ANEXO N° 4: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2013-2012

DISVAR LUBRICANTES SAC ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 Y DE 2012

ACTIVOS	2013	2012	+	-
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	-47,181.99	1,957.82		49,139.81
Cuentas por Cobrar Comerciales	58,798.59	87,982.92		29,184.33
Otras Cuentas por Cobrar	64,959.84	65,534.85		575.01
Existencias	1,472,632.23	1,409,330.76	63,301.47	
Gastos Pagados por Anticipado	50,155.91	32,913.57	17,242.34	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,599,364.58	1,597,719.92	1,644.66	
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación acumulada)	108,321.81	84,361.11	23,960.70	
Arrendamiento Financiero	79,559.63		79,559.63	
Activo Diferido	12,294.47		12,294.47	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	200,175.91	84,361.11	115,814.80	
TOTAL ACTIVO	1,799,540.49	1,682,081.03	117,459.46	
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Pasivos Financieros	755,164.31	408,547.72	346,616.59	
Cuentas por Pagar Comerciales	508,846.10	560,263.94		51,417.84
Otras Cuentas por Pagar	2,686.01	5,362.36		2,676.35
Tributos y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar	-22,023.07	23,487.00		45,510.07
Remuneraciones y participaciones por pagar		6,855.08		6,855.08
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,244,673.35	1,004,516.10	240,157.25	
PASIVO NO CORRIENTE				
Deudas a Largo Plazo				
Cuentas por Pagar a Vinculadas				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0.00	0.00		
TOTAL PASIVO	1,244,673.35	1,004,516.10	240,157.25	
PATRIMONIO NETO				
Capital	614,200.00	299,637.00	314,563.00	
Reservas Legales	44,062.00	44,062.00		
Utilidad del ejercicio	-103,394.86	44,339.93		147,734.79
Resultados acumulados		289,526.00		289,526.00
TOTAL PATRIMONIO NETO	554,867.14	677,564.93		122,697.79
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1,799,540.49	1,682,081.03	117,459.46	

ANEXO N° 5: RATIOS DE RENTABILIDAD Y ROTACIÓN INVENTARIOS 2012

RATIOS FINANCIEROS 2012		
Índices de actividad		
<i>Rotación de inventarios</i> = $\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$ 1.05		
costo de los bienes vendidos	1,475,545.27	
inventario	1,409,330.76	
La empresa Disvar Lubricantes SAC tiene un índice de rotación de inventarios de 1.05, considerándose que son 1.05 veces que se rotan los inventarios en el año.		
Índice de rentabilidad		
<i>Margen de utilidad bruta</i> = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$ 14.83 %		
utilidad bruta	256,952.21	
ventas	1,732,497.48	
La empresa Disvar Lubricantes SAC dispone de 14.83% de margen de utilidad bruta (de cada sol de ventas) que queda después que la empresa pagó sus bienes.		
<i>Margen utilidad operativa</i> = $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$ 6.55 %		
utilidad operativa	113,548.78	
ventas	1,732,497.48	
La empresa Disvar Lubricantes SAC cuenta con 6.55% de margen de utilidad operativa (de cada sol de ventas) que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo interese e impuestos		
<i>Margen utilidad neta</i> = $\frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$ 2.56 %		
ganancias disponibles para los accionistas comunes	44,339.93	
ventas	1,732,497.48	
La empresa Disvar Lubricantes SAC cuenta con 2.56% de margen de utilidad neta (de cada sol de ventas) que queda después de que se dedujaron todos los costos y gastos, incluyendo intereses e impuestos.		

ANEXO N° 6: RATIOS DE RENTABILIDAD Y ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2013

RATIOS FINANCIEROS 2013		
Índices de actividad		
Rotación de inventarios = $\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$ 1.04		
costo de los bienes vendidos	1,532,366.00	
inventario	1,472,632.23	
La empresa Disvar Lubricantes SAC tiene un índice de rotación de inventarios de 1.04 considerándose que son 1.04 veces que se rotan los inventarios en el año.		
Índice de rentabilidad		
Margen de utilidad bruta = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$ 15.29 %		
= $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$		
utilidad bruta	276,668.00	
ventas	1,809,034.00	
La empresa Disvar Lubricantes SAC dispone de 15.29% de margen de utilidad bruta (de cada sol de ventas) que queda después que la empresa pagó sus bienes.		
Margen utilidad operativa = $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$ 3.91 %		
utilidad operativa	70,748.59	
ventas	1,809,034.00	
La empresa Disvar Lubricantes SAC cuenta con 3.91% de margen de utilidad operativa (de cada sol de ventas) que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo interese e impuestos.		
Margen utilidad neta = $\frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$ -5.72 %		
ganancias disponibles para los accionistas comunes	-103,394.86	
ventas	1,809,034.00	
La empresa Disvar Lubricantes SAC cuenta con -5.72% de margen de utilidad neta (de cada sol de ventas) que queda después de que se dedujaron todos los costos y gastos, incluyendo intereses e impuestos.		

ANEXO N°7: CÓDIGO DE ÉTICA

CÓDIGO DE ÉTICA DISVAR LUBRICANTES SAC

I. Presentación

En DISVAR LUBRICANTES SAC, consideramos la integridad como el más alto valor que nos distingue.

Para cumplir con este Código, es de vital importancia que seamos personas de alta calidad moral, honestidad y buen juicio.

Parte de este esfuerzo consiste en la adopción de un Código de Ética que presente los principios que forman la base de las relaciones entre DISVAR LUBRICANTES SAC, sus empleados, clientes y proveedores.

II. Ámbito de aplicación

El presente Código de Ética es creado para constituir una guía de comportamiento, el cual debe orientar a todos los colaboradores de DISVAR LUBRICANTES SAC a cumplir con sus funciones a cabalidad y bajo los principios y valores éticos.

III. Objetivos

- Servir de guía de orientación para los colaboradores de DISVAR LUBRICANTES SAC y así brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
- Difundir el código de ética entre nuestros clientes internos y externos.

IV. Valores éticos

- Puntualidad: Este valor es de suma importancia ya que está centrado al momento de brindar los servicios y en la distribución de la mercadería a los clientes.

- Responsabilidad: Este valor es de vital importancia para que nuestros colaboradores demuestren su óptimo desempeño en sus funciones correspondientes.
- Respeto: Este valor predomina en el trato entre los colaboradores de la empresa hacia los clientes y de los mismos hacia el gerente y viceversa.
- Confidencialidad: Cuando los trabajadores guardan la información competente de la organización.
- Compañerismo: Para que así los trabajadores se desempeñen en un ambiente armonioso y puedan desenvolverse adecuadamente.
- Obediencia y flexibilidad: Actuamos con obediencia antes las órdenes que se suscitan desde el superior jerárquico y flexibilidad para adaptarnos al cambio en mejora de nuestra calidad de servicio.

ANEXO N°8: ÍNDICE DE VENTAS

DISVAR LUBRICANTES SAC

Fechas Del: 01/01/2013 al 31/12/2013

Codigo	Nombre	cantida d
70B 24L	BATERIAS BOSCH 70B 24L	1.00
90D 26R	BATERIAS BOSCH 90D 26R	1.00
NX120-7L MF	BATERIAS BOSCH NX120-7L MF	1.00
NX120-7MF	BATERIAS BOSCH NX120-7MF	1.00
S560D	BOSCH SILVER S560D	1.00
S570D	BOSCH SILVER S570D	2.00
S570E	BOSCH SILVER S570E	3.00
GTXAK25W60GAL	GAL CASTROL GTX AKM 25W60	24.00
GTX20WGAS	GAL CASTROL GTX 20W50 GAS	9.00
GTX10W30GAL	GAL CASTROL GTX MAGNATEC 10W30	12.00
GTX10W40GAL	GAL CASTROL GTX MAGNATEC 10w40	1.00
CASTRGTXA15GA	GAL CASTROL GTX MAGNATEC A1 5W30	4.00
GTXSM20W50GA		
L	GAL CASTROL GTX SM 20W50	91.00
GALCASTR10W30	GAL CASTROL GTX SM 10W30	1.00
GTXAK25W60LIT	LIT CASTROL GTX AKM 25W60	76.00
GTX20WGAS GA	LIT CASTROL GTX 20W50 GAS	35.00
GTX10W30LIT	LIT CASTROL GTX MAGNATEC 10W30	36.00
CASTROLGTXMA		
15W	LIT CASTROL GTX MAGNATEC A1 5W30	7.00
GTXSM20W50LIT	LIT CASTROL GTX SM 20W50	913.00
CHD40LIT	LIT CASTROL HD 40	375.00
CHD50LIT	LIT CASTROL HD 50	71.00
CRB15W40BAL	BAL CASTROL CRB VISCUS 15W40	14.00
CASTROLBALCR		
B	BAL CASTROL CRB PLUS 15W40	5.00
VISCUS25W60BA		
L	BAL CASTROL RX VISCUS VERDE 25W60	19.00
VISCUS25W60BO		
L	BOL CASTROL RX VISCUS VERDE 25W60	94.00
CASTROLG315W4		
0	GAL CASTROL CRB PLUS 15W40	12.00
CRB15W40GAL	GAL CASTROL CRB VISCUS 15W40	69.00
VISCUS25W60GA		
L	GAL CASTROL RX VISCUS VERDE 25W60	114.00
CRB15W40LIT	LIT CASTROL CRB VISCUS 15W40	238.00
CASTROLCRBG3		
15	LIT CASTROL CRB PLUS 15W40	2.00
VISCUS25W60LIT	LIT CASTROL RX VISCUS VERDE 25W60	432.00
		1,294.0
CAS2T160COJ	COJ CASTROL 2T x 160 ml. Cojin	0
4T20W50LIT.1	LIT CASTROL ACTEVO 4T 20W50	27.00
CASDEXMERLIT	LIT CASTROL DOM MULTI VEH. DEX/MER	8.00
80W90GL5LIT	LIT CASTROL HYPOC 80W90 GL-5	6.00
HYPIN68BAL	BAL CASTROL HYPIN AWS 68	2.00
4T20W50LIT.2	LIT. SHELL ADVANCE AX5 4T 20W50	115.00

4T15W40LIT	LIT. SHELL ADVANCE AX7 4T 15W50	17.00
HX3-30LIT	LIT. SHELL HELIX HX3 30	274.00
		1,084.00
HX3-40LIT	LIT. SHELL HELIX HX3 40	0
HX3-50LIT	LIT. SHELL HELIX HX3 50	509.00
HX325W60LIT	LIT. SHELL HELIX HX3 AKM 25W60	238.00
HX3G20W50LIT	LIT. SHELL HELIX HX3 GAS 20W50	209.00
HSX20W50LIT	LIT. SHELL HELIX HX5 20W50	723.00
HX720W40LIT	LIT. SHELL HELIX HX7 5W30	65.00
HELXULT5W40LIT	LIT. SHELL HELIX ULTRA 5W40	19.00
R225W50LIT	LIT. SHELL RIMULA R2 25W50	198.00
R240LIT	LIT. SHELL RIMULA R2 40	60.00
R250LIT	LIT. SHELL RIMULA R2 50	11.00
R3X15W40LIT	LIT. SHELL RIMULA R3 15W40	309.00
SPIRAX140LIT	LIT. SHELL SPIRAX A 140	160.00
SPIRAX85W140LIT	LIT. SHELL SPIRAX A 85W140	22.00
SPIRAX90LIT	LIT. SHELL SPIRAX A 90	358.00
DONAXTALIT	LIT. SHELL SPIRAX S2 ATF D2 (DONAT TA)	241.00
HELIX30GAL	GAL. SHELL HELIX HX3 30	8.00
HELIX40GAL	GAL. SHELL HELIX HX3 40	35.00
25W60GAL	GAL. SHELL HELIX HX3 AKM 25W60	99.00
20W50GAL.1	GAL. SHELL HELIX HX3 GAS 20W50	116.00
20W50HX5GAL	GAL. SHELL HELIX HX5 20W50	218.00
HX710W40GAL	GAL. SHELL HELIX HX7 10W40	26.00
R225W50GAL	GAL. SHELL RIMULA R2 25W50	17.00
R240GAL	GAL. SHELL RIMULA R2 40	6.00
R415W40GAL	GAL. SHELL RIMULA R4 15W40	44.00
SPIRAX140GAL	GAL. SHELL SPIRAX A 140	52.00
SPIAX80W90GAL	GAL. SHELL SPIRAX A 80W90	38.00
SPIAX85W140GAL	GAL. SHELL SPIRAX A 85W140	15.00
SPIRAX90GAL	GAL. SHELL SPIRAX A 90	43.00
DONAXGAL	GAL. SHELL SPIRAX S2 ATF D2 (DONAT TA)	42.00
TORCULLABAL	BAL. SHELL AIR TOOLOIL S2-A100(TORCULA)	33.00
R210WBAL	BAL. SHELL RIMULA R2 10W	7.00
R225W50BAL	BAL. SHELL RIMULA R2 25W50	54.00
R240BAL	BAL. SHELL RIMULA R2 40	5.00
R250BAL	BAL. SHELL RIMULA R2 50	1.00
R315W40BAL	BAL. SHELL RIMULA R3 15W40	43.00
R415W40BAL	BAL. SHELL RIMULA R4 15W40	66.00
SPIRAX140BAL	BAL. SHELL SPIRAX A 140	17.00
SPIRAX80W90BAL	BAL. SHELL SPIRAX A 80W90	12.00
SPIRAX85W140BAL	BAL. SHELL SPIRAX A 85W140	11.00
SPIRAX90BAL	BAL. SHELL SPIRAX A 90	6.00
DENTAX140BAL	BAL. SHELL SPIRAX S1G 140 (DENTAX)	7.00
DENTAX90BAL	BAL. SHELL SPIRAX S1G 90 (DENTAX)	6.00
DONAXTABAL	BAL. SHELL SPIRAX S2 ATF D2	5.00
TC30BAL	BAL. SHELL SPIRAX S4 CX 30	5.00

TDBAL	BAL. SHELL SPIRAX S4 TXM (DONAT TD 10W)	2.00
TELLUS37BAL	BAL. SHELL TELLUS 37	1.00
TELLUS46BAL	BAL. SHELL TELLUS 46	12.00
TELLUS68BAL	BAL. SHELL TELLUS 68	25.00
		7,980.0
2TX0.20	COJ. SHELL ADVANCE S2FB x 0.20 ml	0
ALVANIABAL	BAL. SHELL GADUS S2 V220 (ALVANIA EP2) AC2	3.00
ALTKIL25W50GAL	GAL. MOBIL SPECIAL 25W50	136.00
MSUPER10W30GAL	GAL. MOBIL SUPER 1000 10W-30	215.00
AL		
.MSUPER200W50GA	GAL. MOBIL SUPER 1000 20W50	237.00
MS2000G	GAL. MOBIL SUPER 2000 X2 10W40	3.00
ALTKIL25W50LIT	LIT. MOBIL SPECIAL 25W50	359.00
LIT.MOBIL1 0W20	LIT. MOBIL 1 0W20	5.00
M1LIT	LIT. MOBIL 1 0W40	73.00
LIT.MOBIL10W3	LIT. MOBIL 1 10W30	8.00
MSUPER10W30LIT	LIT. MOBIL SUPER 1000 10W-30	493.00
T		
MSUPER20W50LIT	LIT. MOBIL SUPER 1000 20W50	432.00
T		
MS2000L	LIT. MOBIL SUPER 2000 X2 10W40	34.00
MOBHD40GAL	GAL. MOBIL HD 40	25.00
MOBHD40LIT	LIT. MOBIL HD 40	705.00
MOBHD50LIT	LIT. MOBIL HD 50	165.00
MOB4T20W50LIT	LIT. MOBIL SUPER 4T 20W50	584.00
MOB4T25W50LIT	LIT. MOBIL SUPER 4T 25W50	450.00
MOBI1440GAL	GAL. MOBIL DELVAC 1440	18.00
MOBI1440LIT	LIT. MOBIL DELVAC 1440	1.00
MDELVA5W40GAL	GAL. MOBIL DELVAC 1 5W40	12.00
L		
GALMOBIL5W30	GAL. MOBIL SUPER 2000 5W30	86.00
LITMOBIL5W30	LIT. MOBIL SUPER 2000 5W30	170.00
MX15W40BAL2.5	BAL. 2.5 MOBIL DELVAC MX 15W40	32.00
MX15W40GAL	GAL. MOBIL DELVAC MX 15W40	513.00
MX15W40LIT	LIT. MOBIL DELVAC MX 15W40	972.00
MTURBO25W50BAL2	BAL. 2.5 MOBIL DELVAC TURBO 25W50	41.00
MTURBO25W50BAL	BAL. MOBIL DELVAC TURBO 25W50	97.00
MTURBO25W50GAL	GAL. MOBIL DELVAC TURBO 25W50	172.00
AL		
MTURBO25W50LIT	LIT. MOBIL DELVAC TURBO 25W50	974.00
T		
MOBATF220GAL	GAL. MOBIL ATF 220	22.00
MOBATF220LIT.1	LIT. MOBIL ATF 220	12.00
M80W90HDBAL	BAL. MOBILUBE HD 80W90	18.00
M85W140BAL	BAL. MOBILUBE HD 85W140	18.00
M80W90GAL	GAL. MOBILUBE HD 80W90	60.00
M85W140GAL	GAL. MOBILUBE HD 85W140	36.00
M80W90LIT	LIT. MOBILUBE HD 80W90	119.00
M85W140LIT	LIT. MOBILUBE HD 85W140	54.00

BAL.MOBIL	BAL. MOBIL HYDRAULIC 10W	25.00
BALCAM225W60	BAL. CAM2 TURBO POWER XV 25W60 CH-4(VERDE)	5.00
BALTURB15W40	BAL. CAM2 TURBO SUPER 15W40 CH-4	1.00
CAM2BALATF32	BAL. CAM2 HIDROLIN 32 ROJA	2.00
BALCAM68	BAL. CAM2 HIDROLIN 68 ROJA	8.00
BALCAM2MPRED	BAL. CAM2 GRASA MP RED NLG-3(LITIO)	24.00
80W90LITRPM	CHEVRON LIT. RPM UNIVERSAL 80W90	46.00
2CLIT	CHEVRON LIT.2 CYCLE OIL TCW3	6.00
ATFLIT.1	CHEVRON LIT.ATF MD-3	295.00
ATFMERCLIT	CHEVRON LIT.ATF MERCON V	4.00
15W40LIT	CHEVRON LIT.DELO 400 SAE 15W40	363.00
80W90LIT	CHEVRON LIT.DELO GEAR 80W90	33.00
85W140LIT	CHEVRON LIT.DELO GEAR 85W140	28.00
10W30LIT	CHEVRON LIT.SUPREME SAE 10W30	583.00
10W40LIT	CHEVRON LIT.SUPREME SAE 10W40	55.00
		1,627.0
20W50LIT	CHEVRON LIT.SUPREME SAE 20W50	0
CHE10W40GA	CHEVRON GAL. SUPREME SAE 10W40	4.00
15W40GAL	CHEVRON GAL.DELO 400 SAE 15W40	148.00
REF50/50GAL	CHEVRON GAL.DELO EXTENDED LIFE COOLANT 50/50 ROJO	1.00
10W30GAL	CHEVRON GAL.SUPREME SAE 10W30	20.00
20W50GAL.2	CHEVRON GAL.SUPREME SAE 20W50	98.00
DELOEPAZUL	CHEVRON TUB.DELO GREASE EP AZUL	1.00
MOLLYEP2	CHEVRON TUB.MOLLY GREASE EP 2 PLOMA	7.00
DUTYEP2	CHEVRON TUB.ULTRA DUTY GREASE EP 2 ROJA	7.00
ARIE100BAL	CHEVRON BAL.ARIES 100	2.00
15E40BAL	CHEVRON BAL.DELO 400 SAE 15W40	39.00
BALMAXXCF415W 40	BAL. MAXXOIL DIESEL CF4 15W40	5.00
BAL2.5MAXXST15 W	BAL. MAXXOIL DIESEL STAR PREMIUN 15W40 CI X2.5	2.00
MAXXCF415W40B	BAL. MAXXOIL MAXXI BLAK GRASA CHASIS NLGI 2.5(negra chiclosa	6.00
BALMAXXCF425W5 0A	BAL. MAXXOIL DIESEL CF4 25W50A	4.00
BALMAXXCF425W 60	BAL. MAXXOIL DIESEL CF4 25W60 VERDE	3.00
BAL2.5MAXX25W 60	BAL. MAXXOIL DIESEL CF4 25W60 VERDE X 2.5	2.00
BALMAXXCD50V	BAL. MAXXOIL DIESEL CD 50LV VERDE	6.00
BALMAXXGL1140	BAL. MAXXOIL GL1 140	5.00
MAXXGL1140BAL	BAL. MAXXOIL GL1 250 MARRON	3.00
MAXXGL1250BAL	BAL. MAXXOIL GL1 90	8.00
BALMAXXMPRED	BAL. MAXXOIL GRASA MP RED LITIO NLG3	16.00
BALMAXXRED	BAL. MAXXOIL MAXXI RED CHASIS GRASA ROJA NLGI3	5.00
MAXXATFISO68A MB	BAL. MAXXOIL DIESEL CD 40 AMBAR	6.00
MAXXCD40ABAL. 2	BAL. MAXXOIL DIESEL CD 50 AMBAR	6.00
BALMAXXAW68A M	BAL. MAXXOIL HIDROLINA AW ISO 68 AMBAR	10.00

BALMAXXISO68R	BAL. MAXXOIL HIDROLINA ISO 68 ROJA	5.00
MAXXRODAJEVB AL	LIT. MAXXOIL HIDROLINA ATF ROJA	1.00
TRATAMAXX	RISLONE ADITIVO DE ACEITE MOTOR OIL TRATAMIENTO X 443 ML	6.00
SUPRESOMAXXO IL	RISLONE SELLADOR DE FUGAS DEL RADIADOR C/ACONDICIONAD X 21.5	10.00
RODAJEBALV	BAL. VISTONY GRASA DE RODAJE H-3 (verde gruesa)	3.00
HESSLITBAL	BAL. HESSTONE GRASA ROJA LITIO NLG-3	1.00
HESSFORCEBAL HAVOLINEGAS 20W	BAL. HESSTONE LIQUIDO FRENO FORCE	1.00
TEXATFLIT	GAL. TEXACO HAVOLINE GAS 20W50	3.00
TEXACOGAS	LIT. TEXACO ATF DEXRON III MERCON	13.00
TEXGEAR80W90L IT	LIT. TEXACO HAVOLINE GAS 20W50	7.00
TEXPREM20W50L IT	LIT. TEXACO HAVOLINE GEAR OIL 80w90	5.00
TEX4T20W50LIT	LIT. TEXACO HAVOLINE PREMIUN 20W50 SL	65.00
TEXURS15W40LIT	LIT. TEXACO HAVOLINE PREMIUN MOTORCICLE 4T 20W50	1.00
TEX25W50LIT	LIT. TEXACO URSA PREMIUN TDX 15W40	16.00
HAVPRE20W50G AL	LIT. TEXACOURSA LA3 SAE 25W50	11.00
URSA25W50GAL	GAL. TEXACO HAVOLINE PREMIUM 20w50 SL	43.00
URSA15W40GAL	GAL. TEXACO URSA LA3 SAE 25W50	7.00
RANDO68BAL	GAL. TEXACO URSA PREMIUM TDX 15w40	10.00
URSA25W50BAL	BAL. TEXACO RANDO HD 68	17.00
MARFAK POT	BAL. TEXACO URSA LA3 SAE 25w50	11.00
TOY10W30GAL	LIB. TEXACO MARFAX HD-3	0
TOY20W50GAL	GAL. TOYOTA MULTIGRADOS 10w30	43.00
TOY10W30LIT	GAL. TOYOTA MULTIGRADOS 20W50	14.00
TOY20W50LIT	LIT. TOYOTA MULTIGRADOS 10W30	12.00
TOY15W40GAL	LIT. TOYOTA MULTIGRADOS 20W50	5.00
TOY15W40LIT	GAL. TOYOTA MULTIGRADOS DIESEL 15W40	80.00
GAL.REPIN10	LIT. TOYOTA MULTIGRADOS DIESEL 15W40	162.00
ELIT5W40GAL	GAL. REPSOL ELITE NEO INYECCION 10W30	5.00
ELITSUP20W50G AL	GAL. REPSOL ELITE COMPETICION 5W-40	5.00
EVOL5W40GAL	GAL. REPSOL ELITE SUPER 20W-50	23.00
MULTG20W50GAL	GAL. REPSOL EVOLUTION 5W-30	5.00
ELIT5W40LIT	GAL. REPSOL MULTI G 20W-50	14.00
LIT.REPSOL10W3 0	LIT. REPSOL ELITE COMPETICION 5W-40	27.00
ELIT15W40LIT	LIT. REPSOL ELITE INYECCION 10W30	9.00
ELITSUP20W50LI T	LIT. REPSOL ELITE INYECCION 15W40	60.00
EVOL5W40LIT	LIT. REPSOL ELITE SUPER 20W-50	37.00
MULTG20W50LIT	LIT. REPSOL EVOLUTION 5W-30	61.00
SHPD BID	LIT. REPSOL MULTI G 20W-50	81.00
THPD GAL	BIDON. REPSOL DIESEL SUPER TURBO SHPD 15W40	8.00
THPD LIT	GAL. REPSOL DIESEL TURBO THPD 15W-40 CI-4	8.00
	LIT. REPSOL DIESEL TURBO THPD 15W-40 CI-4	20.00

LIT.REPSOL25W6		
0	LIT. REPSOL RP HIGH MILEAGE 25W60	1.00
296	SONAX CERA LIQUIDA BLANCO X 500ML.COD 296-600	31.00
296.2	SONAX CERA LIQUIDA AZUL X 500ML.COD 296-200	45.00
296.1	SONAX CERA LIQUIDA NEGRO X 500ML.COD 296-100	110.00
296.3	SONAX CERA LIQUIDA PLATEADO X 500ML.COD 296-300	67.00
296.4	SONAX CERA LIQUIDA ROJO X 500ML.COD 296-400	48.00
296.7	SONAX CERA LIQUIDA VERDE X 500ML.COD 296-700	8.00
180.2	SONAX CERA LIQUIDA EASY SHINE 500 ML COD. 180.200	12.00
301.2	SONAX CERA SHINE WAX NEUTRAL X 500 MLCOD 301-200	9.00
	SONAX SHAMPOO BRILLO CONCENTRADO X 1000 MLCOD 314-300	2.00
314.3	SONAX CREMA PARA CUEROS Y PIELES X 250 ml COD 291-141	3.00
291.141		
306.2	SONAX LIMPIA TAPICERIAS ESPUMA 400 MLCOD 306-200	1.00
321.2	SONAX LIMPIA TAPICES X 500 MLCOD 321-200	4.00
430.241	SONAX R2000 LIMPIA AROS X 500ML COD 430.241	2.00
	SONAX RENOVADOR DE NEUMATICOS/JEBES x 300 ml.COD 340-200	1.00
340.2	SONAX PROTECTOR TOTAL SILICONA PARA TABLERO X 300 MLCOD 383-	2.00
383.041		
341.3	SONAX SILICONA AEROSOL ,NEUTRO 400 mlCOD 341.300	4.00
343.300.	SONAX SILICONA AEROSOL LIMON x 400 ml COD 343.300	4.00
8290148	SONAX SILICONA AEROSOL MANZANA 400 ML COD 344.300	12.00
344.3	SONAX SILICONA AEROSOL NARANJA x 400 ml. COD 345.300	10.00
8290155	SONAX SILICONA AEROSOL VAINILLA 400ML COD 342.300	11.00
202.1	SONAX CERA Y PULIDOR XTREME X 250 MLCOD 202-100	3.00
	SONAX ESPUMA LIMPIADORA DE CUERO X 300 MLCOD 289-100	1.00
289.1	SONAX PROTECTOR TOTAL DE EFECTO MATE X300 MLCOD 283-200	1.00
283.2	SONAX VISION CLARA NEUTRAL XTREME 250 MLCOD 271-141	4.00
271.141		
FREX1GAL	FRENOSA DOT3 X 1 Gln	52.00
		1,321.0
FREX1/4ONZ	FRENOSA DOT3 X 1/4 Gln	0
		11,665.
FREX12ONZ	FRENOSA DOT3 X 12 Onz	00
		1,451.0
FREX4ONZ	FRENOSA DOT3 X 4 Onz	0
		9,517.0
FRE X 8ONZ	FRENOSA DOT3 X 8 Onz	0
FREX1/4DOT4	FRENOSA DOT4 X 1/4 Gln	108.00
FREX12ONZDOT4	FRENOSA DOT4 X 12 Onz	476.00
FREX8ONZDOT4	FRENOSA DOT4 X 8 Onz	117.00
REFXLIT	FRENOSA RAP 1/4 Gln LISTO PARA USAR	140.00
REFXGAL	FRENOSA RAP 1Gln LISTO PARA USAR	49.00
REFXBAL	FRENOSA RAP 5 Glns LISTO PARA USAR	7.00
SODIUMLIB	FRENOSA GRASA LIB SODIUM	41.00
LITHIUMLIB.2	FRENOSA LIB GRASA LITHIUM	11.00
26-C	PINTURA ABRO ALUMINIO MATE (SOLO NUEVO) COD 26-C	129.00
53-C	PINTURA ABRO AMARILLO LIMON COD 53-C	8.00

54-C	PINTURA ABRO AMARILLO TRAFICO COD 54-C	3.00
8-C	PINTURA ABRO ANTICORROSIVO GRIS COD 8-C	2.00
35-C	PINTURA ABRO AZUL CLARO COD 35-C	2.00
38-C	PINTURA ABRO AZUL OSCURO COD 38-C	23.00
19-c	PINTURA ABRO BLANCO ANTIGUO COD 19-c	6.00
16-C	PINTURA ABRO BLANCO BRILLANTE COD 16-C	44.00
20-C	PINTURA ABRO BLANCO MATE COD 20-C	3.00
28-C	PINTURA ABRO COBRE COD 28-C	1.00
417-C	PINTURA ABRO CROMO PREMIUN COD 417-C	29.00
27-C	PINTURA ABRO DORADO COD 27-C	12.00
84-C	PINTURA ABRO GRIS COD 84-C	1.00
11-C	PINTURA ABRO NEGRO BRILLANTE COD 11-C	244.00
12-C	PINTURA ABRO NEGRO MATE COD 12-C	123.00
75-C	PINTURA ABRO ROJO OSCURO COD 75-C	21.00
74-C	PINTURA ABRO ROJO TINTO COD 74-C	8.00
40-C	PINTURA ABRO VERDE CLARO COD 40-C	2.00
48-C	PINTURA ABRO VERDE OSCURO COD 48-C	6.00
39-C	PINTURA ABRO VIOLETA COD 39-C	3.00
AB-301AZ	ABRO CERA LIQUIDA AZUL	8.00
AB-301NE	ABRO CERA LIQUIDA NEGRO	9.00
AB-301PL	ABRO CERA LIQUIDA PLATEADO	14.00
AB-301RO	ABRO CERA LIQUIDA ROJA	5.00
AB-301VE	ABRO CERA LIQUIDA VERDE	2.00
SF-650	ABRO AUXILIAR DE ARRANQUE (STARTING FLUID)	402.00
RF-505	ABRO LIMPIADOR DE RADIADOR (FLUSH) RF-505	139.00
EC-503	ABRO REFRIGERANTE DE RADIADOR VERDE PREMIUN EC-503	12.00
EC-500	ABRO REFRIGERANTE PARA RADIADOR - LATA EC-500	35.00
		1,020.0
AB-404	ABRO SELLADOR EN POLVO RADIADOR AB-404	0
	ABRO SELLADOR LIQUIDO PARA BLOQUES Y RADIADOR SL-624	147.00
SL-624		
SS-822	ABRO SUPER SELLADOR DE BLOQUES Y JUNTAS SS-822	139.00
		3,119.0
CC-200	ABRO LIMPIA CARBURADOR CHICO	0
MF-390	ABRO LIMPIADOR DE MOTOR (MOTOR FLUSH) MF-390	100.00
AB-500	ABRO ADITIVO DE ACEITE DE MOTOR (GASOL Y DIESEL)	40.00
SS-510	ABRO ADITIVO ELIMINADOR DE HUMO (SMOKE STOP)	18.00
OB-506	ABRO ELEVADOR DE OCTANAJE (OCTANE BOOSTER) OB-506	55.00
DI-502	ABRO LIMPIADOR DE INYECTORES DIESEL DI-502	247.00
IC-509	ABRO LIMPIADOR DE INYECTORES GASOLINERO IC-509	258.00
	ABRO LUBRICANTE ANTIOXIDO PENETRANTE AEROSOL AB-80	37.00
AB-80		
DT-508	ABRO TRATAMIENTO DE COMBUSTIBLE DIESEL DT-508	450.00
GT-507	ABRO TRATAMIENTO DE COMBUSTIBLE GASOLINA GT-507	38.00
LG-990	ABRO GRASA LITHIUM N° 3 AMBAR SINTETICA	70.00
AT-160	ABRO HIDROLINA LIQUIDA TRANSMISION AUTOMATICA	672.00
EC-533	ABRO LIMPIA CONTACTOS ELECTRONICOS EC-533	301.00
GT-409	ABRO TRATAMIENTO ENGRANAJES (CAJA Y TRASMISION)	8.00
9-AB42	ABRO SILICONA AUTOMOTRIZ GRIS 999 C/BLISTER X 1.5 ONZ	586.00
9-AB	ABRO SILICONA AUTOMOTRIZ GRIS 999 C/BLISTER X3 ONZ	7,382.0

		0
12-AB	ABRO SILICONA AUTOMOTRIZ NEGRA	175.00
11-AB	ABRO SILICONA AUTOMOTRIZ ROJA	258.00
13-AB	ABRO SILICONA AUTOMOTRIZ TRANSPARENTE	70.00
AF-835	ABRO 12 AROMAS VARIADOS CON EXHIBIDOR COLGANTE	265.00
		1,860.0
VERGRIS	VERSACHEN SILICONA MEGA GRIS C /BLISTER	0
F1CERAX8ONZ	FORMULA 1 CERA PASTA C/MOTA X 8 ONZAS (230 grs)	259.00
F1CERAX12ONZ	FORMULA 1 CERA PASTA C/MOTA X 12 ONZAS (340 grs)	377.00
8290072	FORMULA 1 SILICONA VAINILLA	4.00
HELPLIMPTAP	HELP LIMPIA TAPIZ	12.00
HELPSILICE	HELP SILICONA CEREZA x 750 ml	364.00
HELPSILIFL	HELP SILICONA FLORES x 750 ml	206.00
		1,151.0
HELPSILIFR	HELP SILICONA FRESA x 750 ml	0
HELPSILILI	HELP SILICONA LIMON x 750 ml	186.00
HELPSILIMA	HELP SILICONA MANZANA x 750 ml	207.00
HELPSILINA	HELP SILICONA NARANJA x 750 ml	201.00
HELPSILIFI	HELP SILICONA PINO x 750 ml	208.00
HELPSILIVA	HELP SILICONA VAINILLA x 750 ml	559.00
TEAMCER	TEAM CERA CREMA S/ ESPONJA x 200 grs.	280.00
TEAMSILA	TEAM SILICONA AEROSOL LAVANDA x 400 cc	492.00
TEAMSIVA	TEAM SILICONA AEROSOL VAINILLA x 400 cc	252.00
WD40AERO	WD-40 SILICONA MULTIUSOS 11 oz.	15.00
1378078B00	FILTRO TICO AIRE 13780-78B00	99.00
NPPN 301	FILTROS TICO NPPN 301	54.00
A-2003	SAKURA A2003	2.00
BFP811	MANN BFP811	1.00
BFPU707	MANN BFPU707X	37.00
BF700	MANN BFU700X	186.00
BF707	MANN BFU707	82.00
C17225/3	MANN C17225/3	15.00
C17308	MANN C17308	53.00
C20325/2	MANN C20325/2	3.00
LF 9.2	LYS LF9	287.00
LF 916.2	LYS LF916	147.00
L 1200.1	LYS L1200	43.00
L 126	LYS L126	21.00
L 127	LYS L127	4.00
L 139A	LYS L139A	8.00
L 141	LYS L141	9.00
L 1900	LYS L1900	2.00
L 208	LYS L208	2.00
L 2200	LYS L2200	155.00
L 310	LYS L310	4.00
L 50	LYS L50	1.00
L 78	LYS L78	3.00
LP 16.3	LYS LP16	25.00
LP 25	LYS LP25	16.00
LP 470.2	LYS LP470	1.00

LP 714	LYS LP714	2.00
LP 715	LYS LP715	2.00
LP 9010.2	LYS LP9010	377.00
LFG 120	LYS LFG120	22.00
LFG 2108	LYS LFG2108	5.00
LFG 2117	LYS LFG2117	33.00
LFGS70010	LYS LFGS70010	4.00
LFP 1332.2	LYS LFP1332	53.00
LFP 2330.2	LYS LFP2330	11.00
LFP 265	LYS LFP265	6.00
LFP 304	LYS LFP304	32.00
LFP 305	LYS LFP305	187.00
LFP 3192	LYS LFP3192	21.00
LFP 3521	LYS LFP3521	7.00
LFP 354.1	LYS LFP354	105.00
LFP 355	LYS LFP355	13.00
LFP 356.1	LYS LFP356	128.00
LFP466987.2	LYS LFP466987	205.00
LFP 5138	LYS LFP5138	5.00
LFP 521	LYS LFP521	59.00
LFP 522	LYS LFP522	7.00
LFP 544	LYS LFP544	32.00
LFP 570.2	LYS LFP570	7.00
GALGULF25W60	GAL. GULF MULTI G 25W60	9.00
GULFFLUID10W	BAL. GULF FLUID 10W	1.00
8290162	LIT. GULF ATF DX III	52.00
LITGULF25W60	LIT. GULF MULTI G 25W60	8.00
ANTIOXINPLUSX1		
2	FORMULA 1 QUALITY ANTIOXIN PLUS X 12 ONZAS	1.00
LIT.LUBO EXTR40	LIT. PDV EXTRA 40 SG	41.00
LIT.MOTPRE20W5		
0	LIT. PDV MOTO PREMIUM 4T 20W50	1.00
LIT.LUBO10W30	LIT. PDV SUPRA PREMIUM SL 10W-30	12.00
LIT.LUO20W50	LIT. PDV SUPRA PREMIUM SL 20W-50	36.00
LIT.LUBTR80w90	LIT. PDV TRANSLUB EP E 80W-90	8.00
LIT.LUB85W140	LIT. PDV TRANSLUB EP E 85W-140	4.00
GAL.LUB 20W50	GAL. PDV SUPRA PREMIUM SL 20W-50	8.00
GAL.LUB 10W30	GAL. PDV SUPRA PREMIUM SL 10W-30	6.00
BAL.LUBOILMAX2		
5	BAL. PDV MAXIDIESEL PLUS E CF 25W-50	11.00
BAL. LUBOIPER10	BAL. PDV PERFOLUB 100	5.00
BAL.LUBO80W90	BAL. PDV TRANSLUB EP E 80W-90	1.00
BAL.LUBOIHIDR6		
8	BAL. PDV HIDRALUB AW 68	1.00
BAL.LUBOIL15W4		
0	BAL. PDV MAXIDIESEL PLUS E CF 15W40	9.00
BAL. LUBOIL15W4	BAL. PDV ULTRA DIESEL CI-4/SL 15W40	3.00
PEAK33GAL	GAL. PEAK ANTICONGELANTE 33%	18.00
BAR20W50GAL	GAL. BARDAHL MOTOR OIL 20W50 SM	3.00
BAR15W40GAL	GAL. BARDAHL MOTOR OIL DIESEL 15W40 CI-4	2.00
BARATFLIT	LIT. BARDAHL ATF MECON III	2.00

BAR15W40LIT	LIT. BARDAHL MOTOR OIL DIESEL 15W40 CI-4	6.00
BARB2	BARDAHL ADITIVO OIL B-2 x 12oz	193.00
BARSMOKE	BARDAHL ADITIVO NO SMOKE 12 ONZ	50.00
BARB1	BARDAHL ADITIVO OIL B-1 x 15 oz	66.00
BARLIMPI	BARDAHL LIMPIA INYECTORES DIESEL+	79.00
BARDHALGASOLI NA	BARDAHL LIMPIA INYECTORES GASOLINA	73.00

ANEXO N° 9: COTIZACIÓN NISIRA



RUC 20314727500
COTIZACION
N° 0001-0002072

Señores:

DISVAR LUBRICANTES SOC. ANON. CERRADA

Atención: Gisela Medalyth Vargas Silva

Estimados Señores:

Nos es grato dirigirnos a ustedes para presentarles nuestra propuesta económica de los productos y/o servicios que a continuación detallamos:

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	P. U.	IMPORTE S/.
001	LICENCIA NISIRA ERP - VERSION COMERCIAL Características del Producto: - Gestión de Compras - Gestión de Ventas - Almacenes - Cuentas por Cobrar - Cuentas por Pagar - Caja y Bancos - Activos Fijos - Contabilidad - Recursos Humanos	6 LIC	3,828.92	22,973.52
002	SERVICIO DE IMPLANTACION Características del Producto: o Definición de Procesos y Procedimientos o Instalación y Configuración de NISIRA ERP o Puesta en Marcha y Capacitación a los usuarios o Revisión de la Configuración Lógica de la Red y e Instalación de Servidores: - Sistema Operativo: Windows Server (2008 o superior) - Servicio de Directorio Activo - Servidor de Base de Datos: Microsoft SQL Server (2008 o superior) - Servicios de Terminal Server y/o Configuración de VPN. - Equipos en el dominio, Gestión de usuarios y permisos, verificación de su registro en el Servidor y verificación del trabajo con usuarios en la red.	550 HORA	112.84	62,062.00
NOTAS:		Total Valor Venta S/.		85,035.52
El tiempo de servicio de Implantación es referencial y podrá ser ajustado conforme se conozca más de los requerimientos de la empresa.		IGV (18%)S/.		15,306.39
		Total S/.		100,341.91
CONDICIONES COMERCIALES				
Garantía:	Garantizamos el buen funcionamiento de nuestro Sistema, con el soporte técnico inmediato por cualquier eventualidad			

ANEXO N° 10: COTIZACIÓN DISEÑO Y DESARROLLO DE PÁGINA WEB

Sres. Disvar:

Propuesta: DISEÑO & DESARROLLO WEB



Diseño • Social Media • Apps • Consultoría Web

COTIZACIÓN

El costo del servicio de **diseño y desarrollo web** es de: S/. 3,900. El pago se efectuará de la siguiente manera:

- S/. 1,300 se cancelarán luego de la entrega de la **orden de compra**.
- S/. 1,300 se cancelarán luego de la **aprobación de la maqueta**.
- S/. 1,300 se cancelarán luego de la entrega de la **web finalizada**.

Además, habrá un costo de **mantenimiento mensual** de S/. 300 que incluirá:

- 1 servidor de hosting con espacio ilimitado.
- 1 copia de seguridad (backup) mensual del contenido.
- Servicio de help desk de Lunes a Viernes de 9am a 6pm.
- 5 horas mensuales del equipo que podrán ser utilizadas para: cambios de diseño, programación, contenido o capacitaciones.

bitmap.pe © 2015



ANEXO N° 11: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2014

**DISVAR LUBRICANTES SAC
ESTADO DE RESULTADOS
PROYECTADO A DICIEMBRE 2014**

	2014
Ventas netas	2,316,271.60
Costo de ventas	1,915,511.44
Utilidad bruta	400,760.16
Gastos operativos	
Gastos de ventas	123,578.05
Gastos de administración	36,925.64
Utilidad operativa	240,256.47
Ingresos financieros	73,573.00
Gastos financieros	109,268.69
Ingresos diversos	1538.72
Utilidad antes de impuestos y participaciones	206,099.50
IR (30%)	61,829.85
Utilidad neta	144,269.65

**ANEXO N° 12: RENTABILIDAD CON IMPLEMENTACIÓN COSO ERM EN LOGÍSTICA
2014**

**RENTABILIDAD CON IMPLEMENTACIÓN COSO ERM EN LOGÍSTICA
2014**

INVENTARIOS	VALORIZACIÓN	MARGEN	TOTAL
Pérdida mercadería (208 productos)	12,403.76	3,721.13	16,124.89
capital inmovilizado línea negocio principal (1230 productos)	358,000.50	71,600.10	429,600.60
Capital inmovilizado autoboutique (545 productos)	<u>118,121.83</u>	59,060.92	177,182.75
TOTAL	<u>488,526.09</u>		
Variación utilidad	247,664.51		
Representación porcentual de utilidad sobre inventarios	50.70%		

ANEXO N° 13: RATIOS RENTABILIDAD E ÍNDICE ROTACIÓN INVENTARIOS 2014

RATIOS FINANCIEROS 2014		
<u>Índices de actividad</u>		
<i>Rotación de inventarios = $\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$ 1.95</i>		
costo de los bienes vendidos	1,915,511.44	
inventario	984,106.14	
La empresa Disvar Lubricantes SAC tiene un índice de rotación de inventarios de 1.95, considerándose que son 1.95 veces que se rota el inventario en el año.		
<u>Índice de rentabilidad</u>		
<i>Margen de utilidad bruta = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$ = $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$ 17.30 %</i>		
utilidad bruta	400,760.16	
ventas	2,316,271.60	
La empresa Disvar Lubricantes SAC dispone de 17.30% de margen de utilidad bruta (de cada sol de ventas) que queda después que la empresa pagó sus bienes.		
<i>Margen utilidad operativa = $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$ 10.37 %</i>		
utilidad operativa	240,256.47	
ventas	2,316,271.60	
La empresa Disvar Lubricantes SAC cuenta con 10.37% de margen de utilidad operativa (de cada sol de ventas) que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo interese e impuestos		
<i>Margen utilidad neta = $\frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$ 6.23 %</i>		
ganancias disponibles para los accionistas comunes	144,269.65	
ventas	2,316,271.60	
La empresa Disvar Lubricantes SAC cuenta con 6.23% de margen de utilidad neta (de cada sol de ventas) que queda después de que se dedujaron todos los costos y gastos, incluyendo intereses e impuestos.		

ANEXO N° 14: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 2014-2013

DISVAR LUBRICANTES SAC ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y DE 2013

ACTIVOS	CON ERM 2014	SIN ERM 2013	+	-
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	16,475.88	-47,181.99	63,657.87	
Cuentas por Cobrar Comerciales	67,677.48	58,798.59	8,878.89	
Otras Cuentas por Cobrar	69,188.40	64,959.84	4,228.56	
Existencias	984,106.14	1,472,632.23		488,526.09
Gastos Pagados por Anticipado	51,464.99	50,155.91	1,309.08	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,188,912.89	1,599,364.58		410,451.69
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación acumulada)	52,374.43	108,321.81		55,947.38
Arrendamiento Financiero	79,559.63	79,559.63		
Activo Diferido	5,319.20	12,294.47		6,975.27
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	137,253.26	200,175.91		62,922.65
TOTAL ACTIVO	1,326,166.15	1,799,540.49		473,374.34
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Pasivos Financieros	214,868.48	755,164.31		540,295.83
Cuentas por Pagar Comerciales	305,259.01	508,846.10		203,587.09
Otras Cuentas por Pagar	5,183.07	2,686.01	2,497.06	
Tributos y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar	-1,676.06	-22,023.07		-20,347.01
Remuneraciones y participaciones por pagar			0.00	0.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	523,634.50	1,244,673.35		721,038.85
PASIVO NO CORRIENTE				
Deudas a Largo Plazo				
Cuentas por Pagar a Vinculadas				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0.00	0.00		
TOTAL PASIVO	523,634.50	1,244,673.35		721,038.85
PATRIMONIO NETO				
Capital	614,200.00	614,200.00		
Reservas Legales	44,062.00	44,062.00		
Utilidad del ejercicio	144,269.65	-103,394.86		-247,664.51
Resultados acumulados				
TOTAL PATRIMONIO NETO	802,531.65	554,867.14		-247,664.51
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1,326,166.15	1,799,540.49		473,374.34