

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
FACULTAD DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**“Influencia del Control Interno en los
Procesos Logísticos de las Empresas
Pesqueras de Puerto Malabrigo para una
Adecuada Gestión Administrativa”**

Para optar el título profesional de: Contadora Pública

Autor:

Rodríguez Carranza, Graciela Patricia
Trujillo – Perú 2007

PRESENTACIÓN . .	1
DEDICATORIA . .	3
AGRADECIMIENTO .	5
RESUMEN .	7
SUMMARY . .	9
INTRODUCCIÓN .	11
CAPITULO I: PLAN DE INVESTIGACION .	13
1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA . .	13
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA .	15
1.3. OBJETIVOS . .	15
1.3.1. Objetivo General .	15
1.3.2. Objetivos Específicos .	16
1.4. HIPÓTESIS .	16
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .	16
1.6. VARIABLES E INDICADORES . .	16
1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE .	17
1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE .	17
1.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN .	17
1.7.1. DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN . .	17
1.7.2. DE ACUERDO A LA TÉCNICA DE CONTRASTACIÓN .	17
CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS .	19
2.1. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN . .	19
2.1.1. POBLACIÓN . .	19
2.1.2. MUESTRA . .	19
2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .	19
2.3. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN . .	20
2.3.1. TRANSVERSAL .	20

2.3.2. CORRELACIONAL – CAUSAL .	20
2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .	20
2.4.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS .	20
2.4.2. INSTRUMENTOS .	20
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO .	23
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN . .	23
3.2. CONTROL INTERNO .	24
3.2.1. ASPECTOS GENERALES .	24
3.2.2. DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO . .	24
3.2.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO . .	25
3.2.4. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO .	26
3.2.5. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO . .	27
3.2.6. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO .	28
3.2.7. CLASES DE CONTROL INTERNO .	29
3.2.8. VALOR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO . .	30
3.2.9. PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN BUEN CONTROL INTERNO .	30
3.2.10. EL CONTROL INTERNO Y LAS COMPUTADORAS . .	31
3.3. LOGÍSTICA .	31
3.3.1. GENERALIDADES .	32
3.3.2. IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA . .	32
3.3.3. FUNCIONES DE LA LOGÍSTICA . .	33
3.3.4. GESTION DE COMPRAS . .	33
3.3.5. GESTION DE INVENTARIOS . .	35
3.3.6. GESTION DE ALMACENES . .	37
CAPITULO IV: GENERALIDADES DE LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A. . .	39
4.1. LA PESCA EN EL PERÚ .	39
4.2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA .	40
4.2.1. VISION . .	40

4.2.2. MISION .	40
4.2.3. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL . .	41
4.2.4. ASPECTO LEGAL .	47
4.2.5. ASPECTO TRIBUTARIO .	47
4.2.6. ASPECTO LABORAL . .	48
4.2.7. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA .	48
4.2.8. VIDA ÚTIL DEL PRODUCTO .	48
4.2.9. MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN .	49
4.2.10. USO ENTENDIDO DE LOS PRODUCTOS .	49
4.2.11. ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO . .	49
CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO .	55
5.1. SISTEMA ORGANIZACIONAL . .	56
5.2. GESTION DE COMPRAS .	56
5.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS DE LA EMPRESA .	57
5.2.2. RESUMEN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS DE LA EMPRESA REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA . .	70
5.2.3. DIAGNÓSTICO A LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS DE LA EMPRESA REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA . .	76
5.3. GESTION DE INVENTARIOS .	82
5.3.1. CONTROL INTERNO SOBRE INVENTARIOS . .	84
5.4. GESTION DE ALMACENAMIENTO .	85
CAPITULO VI: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL AREA DE LOGISTICA EN LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A. .	89
6.1. PROPOSICIONES PARA MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL .	90
6.2. GESTIÓN DE COMPRAS PROPUESTO .	90
6.2.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .	90
6.2.2. PROPOSICIONES DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COMPRAS LOCALES Y NACIONALES .	91
6.2.3. PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE COMPRAS PROPUESTO .	91

6.2.4. COMPARACIÓN DE TIEMPOS TÍPICOS ACTUALES VS. TIEMPOS TÍPICOS PROPUESTOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS LOCALES Y NACIONALES .	97
6.2.5. FLUJOGRAMA DE COMPRAS PROPUESTO .	103
6.2.6. FORMATOS A UTILIZAR EN LA GESTIÓN DE COMPRAS . .	103
6.2.7. FLUJOGRAMA DOCUMENTARIO . .	104
6.3. GESTIÓN DE INVENTARIOS PROPUESTO .	104
6.3.1. CATALOGACIÓN DE MATERIALES . .	106
6.3.2. CLASIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN .	107
6.3.3. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO .	111
6.4. GESTIÓN DE ALMACEN PROPUESTO .	112
6.4.1. APLICACIÓN DE DISPOSITIVOS DE ALMACENAMIENTO . .	113
CAPITULO VII: DISCUSIÓN .	115
CONCLUSIONES . .	117
RECOMENDACIONES .	121
BIBLIOGRAFIA .	125
ANEXO . .	127

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Estudios de la Empresa, de la Universidad Privada del Norte, someto a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: "INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE LAS EMPRESAS PESQUERAS DE PUERTO MALABRIGO PARA UNA ADECUADA GESTION ADMINISTRATIVA", con la finalidad de optar por el Título de Contador Público.

La realización del presente trabajo de investigación se ha ejecutado teniendo como base la formación brindada en nuestras aulas universitarias, de consultas bibliográficas, así como de la experiencia en el campo laboral.

Dejamos a vuestro criterio la evaluación del presente trabajo de investigación, esperando que comprendan las limitaciones y errores involuntarios que se puedan encontrar en el desarrollo de la presente, pues son producto de mi escasa experiencia.

Así mismo quiero expresar mi profundo y sincero agradecimiento a todos los profesores de la facultad por su valioso aporte y conocimientos vertidos, los cuales han contribuido no solo en mi formación profesional, sino también en mi vida personal.

Trujillo, Abril del 2007

Graciela P. Rodríguez Carranza

DEDICATORIA

A Dios y a mi mamita Andrea:

Que desde lo Alto iluminan el sendero de mi vida y guían mis pasos. Ellos nunca me abandonan!!!

A mis padres: Jaime y Chela.

Por ser los forjadores de mi
formación personal y profesional.

A mis hermanos: Jaime, Lucho y Jorge,

Porque a pesar de la distancia y la adversidad, supieron salir adelante y son profesionales de provecho para la sociedad.

A mi bebito tierno y precioso: Kivo Pavel

Por su amor, cariño, ternura, fuerza, comprensión y apoyo desinteresado. Es el angelito y la luz de mi vida hasta el fin de mis días. CHYK!

AGRADECIMIENTO

A mis profesores:

Que a lo largo de toda mi carrera profesional, me brindaron una excelente formación y consejos para afrontar mi vida profesional.

A mi Asesora:

C.P.C. Gloria Becerra

Por el apoyo que me brindó, desde el inicio, para la culminación del presente trabajo de investigación.

A todas las personas de Puerto Malabrigo:

Que con su apoyo hicieron posible que la idea que tuve se hiciera realidad.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como propósito fundamental demostrar que la aplicación de un sistema de control interno adecuado, en el proceso logístico de una empresa pesquera, constituye un instrumento eficaz para la mejora en la toma de decisiones administrativas.

El desarrollo de la investigación dará a conocer en que medida las empresas dedicadas a este rubro son eficientes, eficaces y económicas y gracias a la medición de sus políticas, normas, funciones, procedimientos, lograremos detectar debilidades en la gestión.

La importancia del estudio radica en la medición a corto plazo de la aplicación de medidas que serán implementadas para asegurar la confiabilidad y efectividad de la gestión que favorezca alcanzar las metas esperadas por el área, y por ende se reflejarán los resultados de la empresa.

Así mismo es importante mencionar, que siendo la aplicación del Control Interno adecuado el eje para determinar la solidez de los procedimientos operativos, considero que tiene un riesgo medio de control, que será fortalecido en la medida que se vayan mejorando los controles operativos e integrando políticas y procedimientos que permitan dar un resultado eficaz y efectivo en la operatividad de la empresa.

La Autora

SUMMARY

The present investigation work has as fundamental purpose to demonstrate that the application of a system of appropriate internal control, in the logistical process of a fishing company, constitutes an effective instrument for the improvement in the taking of administrative decisions.

The development of the investigation will give to know in that measured the companies dedicated to this item are efficient, effective and economic and thanks to the mensuration of their politics, norms, functions, procedures, we will be able to detect weaknesses in the administration.

The importance of the study resides in the short term mensuration of the application of measures that will be implemented to assure the dependability and effectiveness of the administration that it favors to reach the goals waited by the area, and therefore the results of the company will be reflected.

Likewise it is important to mention that being the application of the appropriate Internal Control the axis to determine the solidity of the operative procedures, I consider is a half risk of control that will be strengthened conform to go improving the operative controls and integrating politics and procedures that allow to give an effective and effective result in the operability of the company.

The Author

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto conocer influencia del control interno en los procesos logísticos de las empresas pesqueras de Puerto Malabrigo para el desarrollo de una adecuada gestión administrativa, dedicada a la producción de harina y aceite de pescado para abastecer el mercado internacional principalmente.

Las empresas de este sector carecen de uniformidad en la aplicación de normas y procedimientos de control interno, por lo que la presente investigación se fundamenta en reforzar los procesos que contribuirá a prevenir eventos futuros que pudieran poner en riesgo los objetivos de la organización así como la eficiencia y efectividad de las operaciones.

En relación a la estructura de la investigación, está compuesta por seis capítulos, tratando el capítulo I, todo lo relacionado con el planteamiento del problema, el cual abarca diversos aspectos, como la descripción de la realidad problemática, mediante la cual se describe la situación en la que se encuentra el control interno respecto de la gestión de compras, inventarios y almacén de la empresa en estudio; hipótesis y objetivos, variables.

En el capítulo II, que corresponde a los materiales y métodos a emplear para la realización de la investigación, así como la determinación de los sujetos, el diseño de contrastación y las limitaciones, los mismos que sirvieron para ser viable este trabajo de acuerdo a los lineamientos exigidos.

El capítulo III, se describe la fundamentación teórica, trata lo relacionado con la

información textual bibliográfica que se utilizó como referencia del tema: antecedentes de la investigación, el control interno y la logística.

El capítulo IV denominado Generalidades de la Empresa Pesquera S.A. aquí se describe a la organización en estudio respecto a su visión, misión, productos que comercializa y el proceso productivo.

En el capítulo V, se detalla la situación actual de todos los procedimientos involucrados en los procesos logísticos. Desde su organización, hasta sus procedimientos propios del área en estudio.

En el capítulo VI, se muestra una serie de propuestas que la empresa deberá implementar, cabe señalar que se llegó a la elaboración de este capítulo con la finalidad de otorgar a la empresa medidas correctivas, para que la evaluación de la toma de decisiones se dé con más efectividad.

Como se aprecia tenemos conclusiones y recomendaciones, que es el resultado de la investigación.

Finalmente permítannos someter el presente trabajo a vuestra consideración y que sirva como un aporte a futuras investigaciones, no como solución al problema sino como inicio de alternativas en beneficio de la profesión y que las recomendaciones planteadas sirvan para llevar a cabo una eficaz y eficiente control operacional.

CAPITULO I: PLAN DE INVESTIGACION

1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Después del sector minero, el sector de la pesca es el más importante para la economía peruana. La producción de harina y aceite crudo de pescado es la que domina el sector y el Perú es el productor de harina de pescado más importante del mundo, que representa más de 80% de las ganancias de sus exportaciones pesqueras, seguido por Chile; sin embargo, a pesar de tener buenas posibilidades de desarrollo, la pesca no es un sector muy diversificado en el Perú. La flota peruana de pesca está habilitada principalmente para sacar anchoveta, que se usa para la producción de la harina y aceite de pescado, y existen muy pocos barcos para la pesca de especies para el consumo humano.

Además, a pesar de la posición de ser el primer productor de harina de pescado, el Perú no tiene mucha influencia en los precios internacionales, dado que la harina de pescado sólo representa unos 10% de las aportaciones para los productores mundiales de alimentos balanceados para animales, y podría ser sustituida por la soya. Así también, otros problemas del sector son:

- a. La informalidad (los dueños de los barcos declaran menos volúmenes de especies de lo que en realidad han capturado).
- b. Las restricciones a la pesca en forma de cuotas globales, lo que aumenta la

ineficiencia.

En este contexto, el reto para el Perú será desarrollar la pesca más allá de la anchoveta y la producción de harina y aceite de pescado, sobre todo la acuicultura para exportación con especies como por ejemplo langostinos, conchas, tilapias y otras especies marinas.

Hoy en día las empresas destinan más de la mitad de sus ingresos totales a la adquisición de bienes y servicios. Si a esto se le suma el proceso creciente de globalización que conduce a niveles cada vez más altos de competencia, resulta que el área de compras y suministros logísticos, tienen un gran potencial para mejorar la rentabilidad de la organización y por tanto su competitividad.

De unos diez años hacia acá, la función logística empresarial ha tomado fuerza debido que los mercados se han vuelto más exigentes, la integración y la globalización son un hecho, las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de producción, esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que quieren seguir siendo competitivas.

Es por ello que, las empresas deberían centrar su atención en la implementación de una gestión adecuada de compras ya que suman un porcentaje considerable en los costos totales de las empresas productoras y comercializadoras, instituciones y organizaciones. Un ahorro en las compras definitivamente que tendría un efecto multiplicador en el resultado de la gestión. De igual forma los inventarios absorben una gran parte del capital de trabajo producto del deficiente manejo del tiempo de entrega de los insumos para la producción generando la lenta disponibilidad del capital.

A todo lo arriba indicado, se suma la flexibilidad para satisfacer la demanda del mercado que muchas veces depende de la calidad y la innovación de las compras que implicaría un mejoramiento en la competitividad de la empresa.

A pesar de la importancia de la gestión de compras, las empresas no le dan la atención que merece. Existe la impresión que producción y ventas son el eje de las empresas pesqueras y que compras es nada más un proceso de apoyo para producción. Además el énfasis de la gestión de compras está en solicitar, ordenar y en recibir el producto, sin estar consciente que estos elementos son solo una pequeña parte de la gestión de compras. Esto se debe a que si bien la globalización nos obliga a ser más competitivos para vender, también nos proporciona alternativas más competitivas para comprar. Pero para aprovechar estas alternativas, la gestión de compras deberá efectuar un cambio de enfoque fundamental, que consiste en identificar las especificaciones técnicas de los bienes y servicios a adquirir en forma detallada, para después salir al mercado a conseguirlos en las mejores condiciones posibles.

El sistema logístico se constituye por el conjunto de medios de producción, transporte, manutención y de almacenamiento utilizados para hacer circular los productos del estado de materia prima a producto terminado, además este sistema se basa en la interrelación de tres subsistemas:

a. La Gestión de Stocks o inventarios, que prevé y planifica los requerimientos estableciéndose las cantidades a pedir y los plazos de suministros.

b. La Gestión de Compras, a través de la cual se adquieren los bienes y servicios requeridos en las cantidades necesarias, con calidad adecuada de una manera oportuna y al menor costo posible.

c. La Gestión de Almacenes, encargado de recepción, registro, almacenamiento y distribución de los bienes.

En la actualidad la gestión eficaz de estas actividades y del sistema de información tienen una repercusión directa tanto en la calidad del servicio como en los costos asociados al producto. Esta incidencia en la gestión es evaluada objetiva y sistemáticamente en relación al rendimiento de la empresa, orientada a mejorar la efectividad en el cumplimiento de objetivos y metas, eficiencia y economía en el uso de sus recursos, para facilitar de este modo la toma de decisiones y mejorar la gestión.

Generalmente las empresas de este sector no poseen directrices definidas en cuanto a las actividades administrativas y de producción, no se llevan a cabo siguiendo procedimientos formalmente establecidos, generando pérdidas de tiempo, duplicidad de funciones y descoordinación entre las actividades logísticas y el procesamiento de información. No cuentan con un adecuado sistema de información automatizado que esté a la vanguardia del mercado, por lo que no se ha adecuado a los cambios que permitan dinamizarlas operaciones logísticas.

Por todo ello, se ve la necesidad de determinar la influencia del control interno en los procesos logísticos de una empresa pesquera que permita detectar y solucionar problemas, a fin de que se tomen las medidas correctivas.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿En qué medida el ejercicio sostenido del Sistema de Control Interno contribuirá a la mejor toma de decisiones en los procesos logísticos para permitir una buena gestión administrativa de la Empresa Pesquera Industrial S.A. en Puerto Malabrigo?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Demostrar que la aplicación de un sistema de control interno adecuado, en el proceso logístico, constituye un instrumento eficaz para la mejora en la toma de decisiones administrativas en una empresa pesquera.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Reconocer el flujograma utilizado en el proceso logístico.
- Diagnosticar la situación del Control Interno en el Área Logística (Gestión de Compras) y Almacén de Materiales (Gestión de Inventarios y Gestión de Almacenes).
- Determinar la existencia de deficiencias en el Departamento de Logística.
- Verificar el desarrollo de las actividades o funciones del personal del Área de logística (Jefe de Compras, Jefe de Almacén) de acuerdo a lo especificado por la gerencia y/o administración de la empresa pesquera.
- Proponer el mejoramiento del sistema de control interno adecuado en el Área Logística e implementar el correspondiente plan que llevaría a su mejoramiento operativo y consiguiente mejoraría la gestión administrativa de la empresa.

1.4. HIPÓTESIS

La aplicación sostenida y continua de un Sistema de Control Interno adecuado contribuirá a la mejor toma de decisiones para la oportuna solución de la problemática logística que influirá positivamente en la gestión administrativa de la Empresa Pesquera Industrial S.A.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo de la ciencia contable afirma que el Control Interno es una de las más importantes herramientas de gestión en la administración de toda empresa que se considere moderna, eficiente y competitiva.

El presente trabajo busca demostrar que la aplicación permanente de técnicas y métodos del control interno en el área logística de una empresa pesquera servirá para solucionar problemas tomando medidas correctivas a los procedimientos empíricamente establecidos. Así también, obtener una mejor administración de los recursos materiales planificando y previniendo stock de inventarios óptimo y razonable. Además estableciendo políticas de compras adecuadas y manteniendo una adecuada gestión de almacenes.

1.6. VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

X: ejercicio sostenido del Sistema de Control Interno

Indicadores

X1: Plan De Organización

X2: Técnicas Y Procedimientos

X3: Buenas Prácticas De Control

1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Y: toma de decisiones en los procesos logísticos para permitir una buena gestión administrativa.

Indicadores

Y1: Efectividad, eficiencia y economía

Y2: Metas y objetivos

1.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.7.1. DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN

La presente investigación es Aplicada, porque esta orientada a buscar soluciones a problemas existentes en el área logística de una empresa pesquera, para la mejor toma de decisiones administrativas.

1.7.2. DE ACUERDO A LA TÉCNICA DE CONTRASTACIÓN

La presente investigación es Descriptiva, porque se harán observaciones directamente de la realidad para obtener datos que permitan realizar el diagnóstico del área en estudio, en una situación de espacio temporal dado.

CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. POBLACIÓN

Se consideró a todas las empresas de sector pesquero ubicadas en Puerto Malabrigo.

2.1.2. MUESTRA

Para este estudio, la muestra es representativa a fin de poder aplicar las técnicas destinadas al recojo de información de campo y se seleccionó a una empresa del sector pesquero de Puerto Malabrigo, denominada Empresa Pesquera Industrial S.A.

2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se aplicará el método inductivo, porque tomaremos una muestra representativa, que será

Empresa Pesquera Industrial S.A., de una población ya que no podríamos estudiar a toda la población porque sería muy engorroso.

El estudio en dicha muestra nos permitirá hacer generalización es para toda la población de similares características en la zona de Puerto Malabrigo.

2.3. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN

Los diseños a utilizar en la investigación son los siguientes:

2.3.1. TRANSVERSAL

Porque se recolectará datos en un sólo momento y su propósito es el de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

2.3.2. CORRELACIONAL – CAUSAL

Porque se buscó describir relaciones causales entre las variables, haciendo observaciones y mediciones en un sólo período de tiempo.

2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los datos fueron recopilados por la autora en las instalaciones de la empresa Pesquera Industrial S.A. de Puerto Malabrigo.

2.4.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

a. Entrevistas: Se realizará a los profesionales y técnicos relacionados con el área de investigación.

b. Encuestas: Se diseñó cuestionarios con preguntas elaboradas para el personal que labora en el área y a los que tenga relación directa con ésta.

c. Análisis Documental: Se consultó textos e informes especiales realizados en el área y en la organización así como hechos vinculados al tema.

2.4.2. INSTRUMENTOS

a. Normas y procedimientos del control interno.

b. Practicas sanas de control.

- c. Revisión Bibliográfica especializada.
- d. Búsqueda en Internet.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante acotar que el presente trabajo de investigación es el primero en su género: “INFLUENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE LAS EMPRESAS PESQUERAS DE PUERTO MALABRIGO PARA UNA ADECUADA GESTION ADMINISTRATIVA”; por la cual no he podido encontrar estudios previos sobre la problemática anteriormente mencionada.

Sin embargo, en la Biblioteca Daniel Rodríguez Hoyle se encontró los siguientes trabajos de investigación respecto a Control Interno:

a. **“El Control Interno como herramienta de gestión en las empresas comercializadoras de insumos agrícolas con sucursales”**, de Maria del Carmen Vásquez Dávila. Trabajo realizado en el año 2004 y evalúa el Sistema de Control Interno integral a todas las áreas de una empresa comercializadora de insumos para la agricultura incluidas sus sucursales.

b. **“El Sistema de Control como soporte en la gestión administrativa de una Universidad Particular”**, de Erika Rouillon Fudrini. Trabajo realizado en el año 2003 y evalúa el Sistema de Control Interno de todas las áreas administrativas de una universidad particular.

En la Universidad Nacional de Trujillo, en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas ubique las siguientes Pruebas de Capacidad Profesional para optar el título de CONTADOR PÚBLICO:

a. **“Sistema de Control Interno para empresa comercializadora”**, de Robert Corrales Castro. Trabajo realizado en año 2001 y describe el control interno de una empresa comercializadora de prendas de vestir en cada una de sus áreas.

b. **“Examen Especial al Sistema de Control Interno de una empresa industrial”**, de Dávila Escalante, Ana María. Trabajo realizado el año 2003 y realiza un examen especial al sistema de control interno de una empresa agroindustrial de caña de azúcar.

3.2. CONTROL INTERNO

3.2.1. ASPECTOS GENERALES

El Control Interno es un plan de organización unido a un conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, asegurar la eficacia de sus datos contables y aportar al mejor manejo de la gestión de la administración y lograr el cumplimiento de las políticas establecidas por la dirección de la empresa.

Es una parte fundamental de la conducción de las empresas, ya que abarca a toda la organización y está diseñado para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que un sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de ventas, auditoría interna. Toda operación lleva implícita un control interno.

Debe tenerse presente que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actividad, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizativo mas bajo.

3.2.2. DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO

(1) El Control Interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades y operaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las políticas trazadas por la Dirección para el logro de metas u objetivos previstos.

Control Interno es la debida protección de los bienes de una empresa y que deriva de su eficiente organización en los aspectos contable, administrativo y legal.

El proceso de Control Interno se lleva a cabo para proporcionar seguridad razonable

mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- a. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b. Confiabilidad de la información financiera.
- c. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

1

Los Sistemas de Control Interno operan a niveles diferentes de efectividad. El Control Interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el directorio y la administración tienen seguridad razonable sobre que:

- a. Comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- b. Los estados financieros se están preparando confiablemente.
- c. Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Por otro lado algunos autores definen al Control Interno de la siguiente manera:

a. **E. Kohler**(2), nos define al Control Interno como una Metodología General de acuerdo con la cual se lleva a cabo la administración dentro de un organización dada; asimismo, cualquiera de los numerosos medios para supervisar dirigir la operación u operaciones en general de una empresa.

b. **Joaquín Gómez**(3), en su libro “El Control Interno en los negocios” nos dice: El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política prescrita.

c. **Víctor H. Stempf**, sostiene que el Control Interno es la distribución apropiada de funciones del personal, de modo que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados.

2

3

3.2.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

La importancia que reviste en la empresa, nace como resultado de la complejidad y vasto ámbito de sus operaciones, haciendo imposible que la Gerencia pueda resolver hasta los

¹ (1) *Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO) , “Control Intern” , Eco Editions , 2da Edition 2000.*

² (2) *E. Koler, “Diccionario para Contadores”, año 1,998, pagina 10.*

³ (3) *Joaquín Gómez, “El Control Interno en los negocios” Año 2,000, pagina 115.*

más mínimos detalles de la organización. Esta situación obliga a delegar funciones y atribuciones a los empleados de confianza, estableciéndose una división del trabajo que simplifique y facilite el control.

El Control Interno es importante porque:

- Permite salvaguardar el patrimonio de la empresa.
- Permite la toma de decisiones en base a información financiera y administrativa confiable.
- Evita contraer obligaciones o deudas impropias, superior a la capacidad de pago.
- Permite evaluar la eficiencia administrativa en cuanto a la utilización racional de los recursos, así como la efectividad de las metas programadas.

3.2.4. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

Para la implementación de un sistema de control interno se deberá seguir con los principios:

3.2.4.1. Igualdad

Consiste en que el Sistema de Control Interno debe velar porque las actividades de la entidad estén orientadas efectivamente hacia el interés general sin lograr privilegios a grupos especiales.

3.2.4.2. Moralidad

Todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la entidad, sino los principios éticos y morales que rigen en la sociedad.

3.2.4.3. Eficiencia

Vela porque la igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes o servicios sean al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

3.2.4.4. Economía

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

3.2.4.5. Celeridad

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

3.2.4.6. Imparcialidad y Publicidad

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

3.2.4.7. Valoración de Costos Ambientales

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

3.2.5. COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

El Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios y están integrados al proceso de administración. Los detallo a continuación:

3.2.5.1. Ambiente de Control

Da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura.

3.2.5.2. Valoración de Riesgos

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, contribuyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

3.2.5.3. Actividades de Control

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

3.2.5.4. Información y Comunicación

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento que hace posible operar controlar el negocio.

3.2.5.5. Monitoreo

Los Sistemas de Control Interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing (significa: estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia delante, crecientemente, en tiempo real a medida en que ocurren los acontecimientos). Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia solamente asuntos serios.

3.2.6. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

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

De ahí que sus objetivos están íntimamente relacionados con:

3.2.6.1. La protección de activos

La interpretación mas amplia de este objetivo se refiere a la intención de proteger los activos contra cualquier situación no deseada, incluyendo tanto la protección contra pérdidas originadas en errores no intencionales e irregularidades, como contra pérdidas derivadas de la irreuperabilidad del valor de ventas de activos.

En general, para salvaguardar los bienes tangibles e intangibles y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio.

3.2.6.2. La obtención de información adecuada

La toma de decisiones en una organización, depende en gran medida, de hechos acaecidos internamente, por tanto, la eficiencia de las decisiones tendrá directa relación con la calidad de la información que se obtenga. La importancia del Control Interno está en comprobar la veracidad de la información tanto contable como financiera.

La comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad ayudará a la prevención de errores y en caso de que suceda, debe existir la posibilidad de descubrirlos y determinar su cuantía.

3.2.6.3. Promover la eficiencia operativa

Vale decir, estimular una mayor eficiencia en la forma en que se desarrollan las operaciones. Si el personal está en antecedentes que la información que entrega será controlada y su actuación evaluada, indudablemente pondrá mayor interés en el desempeño de sus tareas. Lo que permite la localización oportuna de errores y

desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrarse las operaciones.

3.2.6.4. Alentar la adhesión a las políticas de la empresa

Las políticas fijadas por la Dirección están enfocadas al logro de los objetivos básicos de la empresa, de allí que la adhesión a dichas políticas redundará en mayores posibilidades de conseguir tales propósitos.

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

En resumen, si en una empresa existen sistemas de control interno debidamente instalados y en consecuencia la rutina de las operaciones está encausada en forma conveniente, es posible obtener informes exactos y oportunos acerca de la explotación en todas sus fases importantes: la negociación se encuentra protegida en contra de los fraudes y errores.

Además, se conoce la eficiencia que rinden cada uno de los departamentos o secciones. Sólo en estas condiciones es factible obtener un control firme y ejercer una dirección completa y eficaz de ese mecanismo complejo que constituye un negocio moderno.

3.2.6.5. Prevenir fraudes e irregularidades

En caso de producirse errores localizarlos en el menor tiempo posible y si hubiese fraudes proceder a su cuantificación. Los errores generalmente se originan por descuido o desconocimiento, no siendo estos intencionados, por lo que es necesario proceder a efectuar las correcciones necesarias.

3.2.7. CLASES DE CONTROL INTERNO

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

3.2.7.1. Según la oportunidad en que se produce:

3.2.7.1.1. Control Interno Previo

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

3.2.7.1.2. Control Interno Recurrente

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

de realizar las actividades.

3.2.7.1.3. Control Interno Posterior

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

3.2.7.2. Según su procedimiento

3.2.7.2.1. Control Interno Contable

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

3.2.7.2.2. Control Interno Administrativo

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

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

3.2.7.2.3. Control Interno Operativo

Comprende las acciones establecidas para las áreas de operaciones (finanzas, créditos y cobranzas) con la finalidad de establecer las responsabilidades funcionales para ser evaluadas por la gerencia.

3.2.8. VALOR DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Un sistema de control interno claramente se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio; que permiten mejorar las decisiones sobre el financiamiento integral de la empresa.

3.2.9. PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN BUEN CONTROL INTERNO

Se deberá tener en cuenta los siguientes procedimientos:

- a. Delimitar responsabilidades.
- b. Segregar funciones de carácter incompatible.

- c. Dividir el procesamiento de cada transacción.
- d. Seleccionar personal idóneo.
- e. Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- f. Hacer rotación de deberes.
- g. Dar instrucciones por escrito.
- h. Evaluar los sistemas computarizados.
- i. Usar documentos pre numerado.
- j. Evitar en lo posible el uso de dinero en efectivo.
- k. Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- l. Mantener el orden y el aseo.
- ll. Identificar los puntos clave del control en cada proceso.
- m. Usar gráficos de control.
- n. Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- ñ. Actualizar medidas de seguridad.
- o. Registrar adecuadamente la información.
- p. Conservar el buen estado de los registros y documentos.
- q. Practicar el autocontrol.
- r. Hacer que la gente sepa porque y para que se hacen las cosas.
- s. Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- t. Realizar tomas físicas periódicas de activos.

3.2.10. EL CONTROL INTERNO Y LAS COMPUTADORAS

Las computadoras tienen efectos tanto positivos como negativos sobre el control interno: Del lado positivo, su rapidez de operación y alta confiabilidad, aumentan la eficiencia del registro; del lado negativo, los sistemas de computación son menos flexibles que los sistemas manuales. Las computadoras pueden recibir información, en solo un formato programado, mientras que los seres humanos, pueden procesar la información aunque sea apenas legible.

El control interno efectivo es tan importante en los sistemas de computación como lo es en los sistemas manuales, por lo que no se debe permitir a los programadores operar físicamente las computadoras. Ninguna persona debe tener un control completo sobre el diseño del sistema, la programación y la operación de los terminales.

3.3. LOGÍSTICA

3.3.1. GENERALIDADES

Actualmente el tema de la logística es tratado con tanta importancia que se le da en las organizaciones un área específica para su tratamiento, a través del tiempo ha ido evolucionando constantemente, hasta convertirse en una de las principales herramientas para que una organización sea considerada como una empresa del primer mundo.

La logística es la gestión del flujo, y de las interrupciones en el, de materiales y/o personas asociados a una empresa. En un sentido amplio, "se entiende por logística al conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad".

En el ámbito empresarial se tiene que "logística es el proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final".

La logística como actividad empresarial es antigua y se podría decir que es lo que antes se conocía como distribución. Tiene sus orígenes en la actividad militar, que desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas con los recursos y pertrechos necesarios para afrontar las largas jornadas y los campamentos en situación de guerra. Al ámbito empresarial trascendió hace unas cuatro décadas y ha sido en éste donde ha encontrado su mayor campo de desarrollo.

Por lo tanto la logística busca gerencia estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad.

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto.

3.3.2. IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA

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

- a. Aumento en líneas de producción.
- b. La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- c. La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- d. Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización traerán los siguientes beneficios:

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

3.3.3. FUNCIONES DE LA LOGÍSTICA

En todo proceso logístico existen 5 funciones básicas relacionadas al buen desempeño de un plan logístico:

- a. La gestión del tráfico y transportes se ocupa del movimiento físico de los materiales.
- b. La gestión del inventario conlleva la responsabilidad de la cantidad y surtido de materiales de que se ha de disponer para cubrir las necesidades de producción y demanda de los clientes.
- c. La gestión de la estructura de la planta consiste en una planificación estratégica del número, ubicación, tipo y tamaño de las instalaciones de distribución (almacén, centros de distribución e incluso de las plantas).
- d. La gestión del almacenamiento y manipulación de materiales se ocupa de la utilización eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios manuales, mecánicos y/o automatizados para la manipulación física de los materiales.
- e. La gestión de las comunicaciones y de la información conlleva la acumulación, análisis, almacenamiento y difusión de datos puntuales y precisos relevantes de las necesidades de toma de decisiones logísticas con eficiencia y eficacia. Las comunicaciones y la información integran las áreas operacionales logísticas y las actividades de apoyo en un sistema y permiten que éste sea eficaz.

3.3.4. GESTION DE COMPRAS

La gestión de compras tiene por objeto adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

3.3.4.1. Objetivos de la función de compras

En el contexto de la gestión de inventarios, las cuestiones básicas que se trata de

solucionar están relacionadas con las preguntas:

- a. ¿Qué productos hay que reponer?
- b. ¿Qué cantidad hay que comprar?
- c. ¿Cuándo hay que efectuar el pedido?
- d. ¿Dónde hay que situar el producto?

Por consecuencia, las responsabilidades de esta función radica en:

- a. Mantener una continuidad en los suministros, de acuerdo con los programas de fabricación o compras.
- b. Proporcionar los productos, materiales y componentes de acuerdo con las especificaciones de calidad requeridas.
- c. Obtener los productos necesarios al costo total más bajo posible, dentro de las necesidades de calidad y plazos de entregas requeridas.
- d. Prevenir a la fábrica o departamento de producción de las variaciones de precio en el mercado, coyunturas, tendencias, etcétera.

Como se ve, es necesaria una coordinación permanente entre los departamentos comerciales o fabriles y los de compras.

3.3.4.2. Actividades básicas de la Gestión de Compras

La función de compras comprende las siguientes actividades básicas:

- a. Búsqueda y evaluación de proveedores. Es una actividad más importante dentro de esta función, tendente a tener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos.
- b. Mantenimiento de un archivo actualizado de proveedores, con sus características técnicas, códigos de identificación, suministradores, precio y condiciones de pago y entrega.
- c. Negociación permanente de precios, calidades, presentaciones y plazos de entrega, en función de las previsiones de compra y calificación del proveedor.
- d. Previsión de compras, en sus aspectos tanto técnicos como económicos y financieros.
- e. Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedido y fechas de lanzamiento previstas.
- f. Preparación de órdenes de compra, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción, y control de calidad en su caso.
- g. Solventar discrepancias en la recepción del producto.
- h. Analizar variaciones en precio, plazos de entrega y calidad.

3.3.5. GESTION DE INVENTARIOS

3.3.5.1. Inventario:

Es la acumulación almacenada de recursos materiales a ser vendidos o usados en un proceso de transformación.

3.3.5.2. Gestión de Inventarios:

Es la manera en que la acumulación de estos materiales es optimizada de manera tal que la empresa pueda satisfacerla demanda de los clientes entregando la cantidad y la calidad requerida de productos en el tiempo justo y con el mínimo costo para el negocio.

La administración del sistema de inventarios consiste en establecer, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, materiales y productos, empleando para tal fin técnicas, los procedimientos y los programas más convenientes a las necesidades de una empresa.

En sentido contable, inventario es el conjunto de suministros, materias primas, materiales de producción, productos en proceso y productos terminados.

Se debe tener en cuenta que:

Una eficiente gestión de inventarios es importante para la empresa debido a su posición en el ciclo del capital de trabajo.

3.3.5.3. Objetivos

- a. Posibilitar de atender el grado de servicio y disponibilidad requerido por el mercado.
- b. Reducción de las inversiones de capital circulante al mínimo posible, sin menoscabo del referido grado de servicio requerido por el mercado.
- c. Obtención de la rentabilidad deseada sobre las inversiones en stocks.

3.3.5.4. Clasificación de Inventarios

La clasificación de inventarios en las industrias se hace generalmente de la siguiente forma:

- a. Suministros.
- b. Materias primas.
- c. Productos en proceso.
- d. Productos terminados.
- e. Materiales de producción.

3.3.5.5. Costos de Inventarios

Los costos resultantes de cualquier decisión específica de una empresa se determinan cuando se toma la decisión referente a la cantidad de llevar o mantener inventarios.

Las siguientes clases de costos forman parte de las decisiones que se toman en inventarios:

- a. Costos de ordenamiento.
- b. Costos de llevar o mantener los inventarios.
- c. Costos por agotamiento de inventarios.
- d. Costos asociados con la capacidad de producción.

3.3.5.6. Análisis ABC

Conocido también como la regla 80/20 o Principio de Pareto.

Constituye una de las técnicas universalmente más aplicadas para seleccionar aquellos ítems más importantes dentro de un grupo de artículos. Este nos va a permitir seleccionar aquellos artículos que presenten mayor interés para la referida gestión.

El principio básico se centra en focalizar el control sobre los artículos más importantes para la gestión de los inventarios.

Esto supone establecer tres niveles de importancia:

- a. Nivel A: Artículos muy importantes.
- b. Nivel B: Artículos moderadamente importantes.
- c. Nivel C: Artículos poco importantes.

De tal manera que el esfuerzo y coste de la gestión sean proporcionales a la importancia del producto.

3.3.5.7. Toma de Inventarios

La toma de inventarios es necesaria para:

- a. Reportes financieros. (Como para el cierre de año).
- b. Seguridad y protección de fraudes.
- c. Como indicador general de la eficiencia del almacén.
- d. Para asegurar que las decisiones sobre la reposición de inventario se basen en datos precisos.

3.3.5.7.1. Métodos de Toma de Inventarios

a. Recuento periódico de Stock:

Todos los ítems son contados al mismo tiempo (usualmente una vez al año). Los envíos son separados y las entradas son congeladas durante el conteo físico.

b. Recuento continuo o cíclico:

Una muestra de cierto número de ítems de cada categoría se cuenta cada día. Solo

los movimientos y las entradas contables de esos ítems son congelados durante el recuento. Los ítems de la clase A se cuentan con más frecuencia que los de la clase C.

3.3.5.7.2. Sistemas de Codificación de Inventarios

Cuando se diseña la codificación para un inventario o producto, el código usado debe:

- a. Ser lo más breve posible.
- b. Referirse únicamente a una parte o producto individual.
- c. Ser aceptable para todos los usuarios.
- d. Tomar en cuenta toda la legislación relevante, estándares industriales, etc.

3.3.6. GESTION DE ALMACENES

Un almacén se puede considerar como un centro de producción en el que se efectúa una serie de procesos relacionados con:

- a. Recepción, control adecuación y colocación de productos recibidos (procesos de entrada).
- b. Almacenamiento de productos en condiciones eficaces para su conservación, identificación, selección y control (procesos de almacenaje).
- c. Recogida de productos y preparación de la expedición de acuerdo con los requerimientos de los clientes (procesos de salida).

Si definimos un ciclo de producción de manera general podemos observar cómo se patentiza la necesidad de un almacén.

3.3.6.1. Ciclos de Almacenamiento

El ciclo de almacenamiento esta formado por cuatro subsistemas siendo las siguientes:

3.3.6.1.1. Recepción

Este primer paso se encarga de recibir y verificar los artículos que ingresan por compra o devolución. Para esto se debe coordinar las actividades de transporte, manipuleo e ingreso en almacenes de los materiales adquiridos.

3.3.6.1.2. Almacenamiento

El segundo paso es el almacenamiento que consiste en la ubicación adecuada de los materiales recibidos dentro del almacén, ubicándolos de tal forma que su ubicación sea rápida y sin errores.

3.3.6.1.3. Despacho y distribución

Dentro del ciclo de almacenamiento la distribución se encarga de hacer llegar al cliente o usuario, los materiales para la producción, en las cantidades requeridas.

3.3.6.1.4. Control

En este ciclo se ejecuta el control de existencias almacenadas, catalogación y codificación de los materiales.

3.3.7.2. Tipos de Almacén

3.3.7.2.1. Almacenamiento Cerrado

Como su nombre lo indica, son espacios aislados, provistos de paredes y techo, con puertas y ventilación propia. Su uso está prescrito para productos que por su valor, o características especiales, requieran de mayor control, ya sea éste de seguridad contra robos o deterioros, o de almacenamiento en algún perímetro especial. El almacenamiento cerrado puede darse en forma de simples cuartos de almacén, entre pisos, o cuartos especiales, protegidos de luz y dotados de equipos de acondicionamiento de la temperatura.

3.3.7.2.2. Almacenamiento al Aire Libre

Es usado para materiales que por su volumen, peso, o por su propia naturaleza, no pueden almacenarse en lugar cerrado, se establecen áreas libres para su depósito. En ellas, el material se coloca sobre plataforma, a fin de evitar el contacto con la humedad del piso.

3.3.7.2.3. Almacenamiento en Cobertizo

Este tipo de almacén es una combinación de los anteriores y se le denomina techado. Se usa para productos que requieren máxima ventilación, más protección total contra otros factores climatológicos. Es recomendado para productos de rápida rotación.

CAPITULO IV: GENERALIDADES DE LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

4.1. LA PESCA EN EL PERÚ

El incipiente desarrollo de la industria conservera durante la década de los treinta y cuarenta, obstaculizada por diversos factores internos y externos, tuvo como resultado indirecto la promulgación de normas que promovían el aprovechamiento de los residuos que dejaba esta actividad. La industria pesquera entonces tuvo que instalar plantas para la elaboración de subproductos, como la harina de pescado, que eran demandados especialmente en el mercado externo como materia prima para la elaboración de alimentos balanceados.

De esta manera, sin avizorar todavía el potencial del mercado de la harina de pescado, se dio el primer impulso a la línea de producción que se convertiría en el eje de toda la actividad pesquera en el país, condicionando incluso el desarrollo de otras líneas que hasta ese momento aparecían como las más prometedoras.

Hacia 1950, menos de una tercera parte de las plantas de harina se dedicaban a aprovechar los residuos de la industria conservera, mientras que la gran mayoría utilizaba directamente el pescado fresco. El brusco crecimiento de la capacidad instalada, que

podía ser contraproducente (tanto por estimular una sobreexplotación del recurso como por el aumento de oferta que podía llevar a la caída de los precios) obligó a que el Estado prohibiera la instalación de nuevas plantas en 1956.

El rápido desarrollo de la extracción y procesamiento de pescado convirtió al Perú en uno de los principales países pesqueros y productores de harina de pescado, producto que era casi totalmente dedicado a la exportación y que se convirtió en una de las principales fuentes de divisas del país.

En síntesis, el sector pesquero hasta la década de los setenta mostró dos tendencias muy claras:

- a. Se centró en la producción de harina de pescado para exportación, para lo cual realizó una importante inversión en capacidad instalada.
- b. Desaprovechó el potencial de la pesca como proveedor de alimentos para su propia población. Estas características se mantienen hasta la actualidad.

4.2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Empresa Pesquera Industrial S.A., es una empresa de capitales peruanos dedicada a la extracción y venta de productos hidrobiológicos; así como a la producción y comercialización de harina y aceite de pescado.

Para el desarrollo de sus actividades posee tres plantas ubicadas estratégicamente en los puertos de Malabrigo, Chimbote y Huarmey.

La empresa desarrolla actividades de extracción, procesamiento y comercialización de productos hidrobiológicos desde hace 24 años, ofreciendo una gama de productos que van desde harina y aceite de pescado hasta los productos de consumo humano directo en las modalidades de frescos, congelados y enlatados.

Empresa Pesquera Industrial S.A., tiene una de sus plantas de procesamiento ubicada en Av. Playa Norte Km. 050 Lote 3A - 1A, Puerto Malabrigo, Distrito de Rázuri, Provincia de Ascope, Departamento de La Libertad, y se dedica a la elaboración de harina integral y aceite crudo de pescado.

4.2.1. VISION

Ser una empresa solvente, seria y responsable con desarrollo permanente de nuevos productos de alta calidad que sean apreciados en el mercado mundial.

4.2.2. MISION

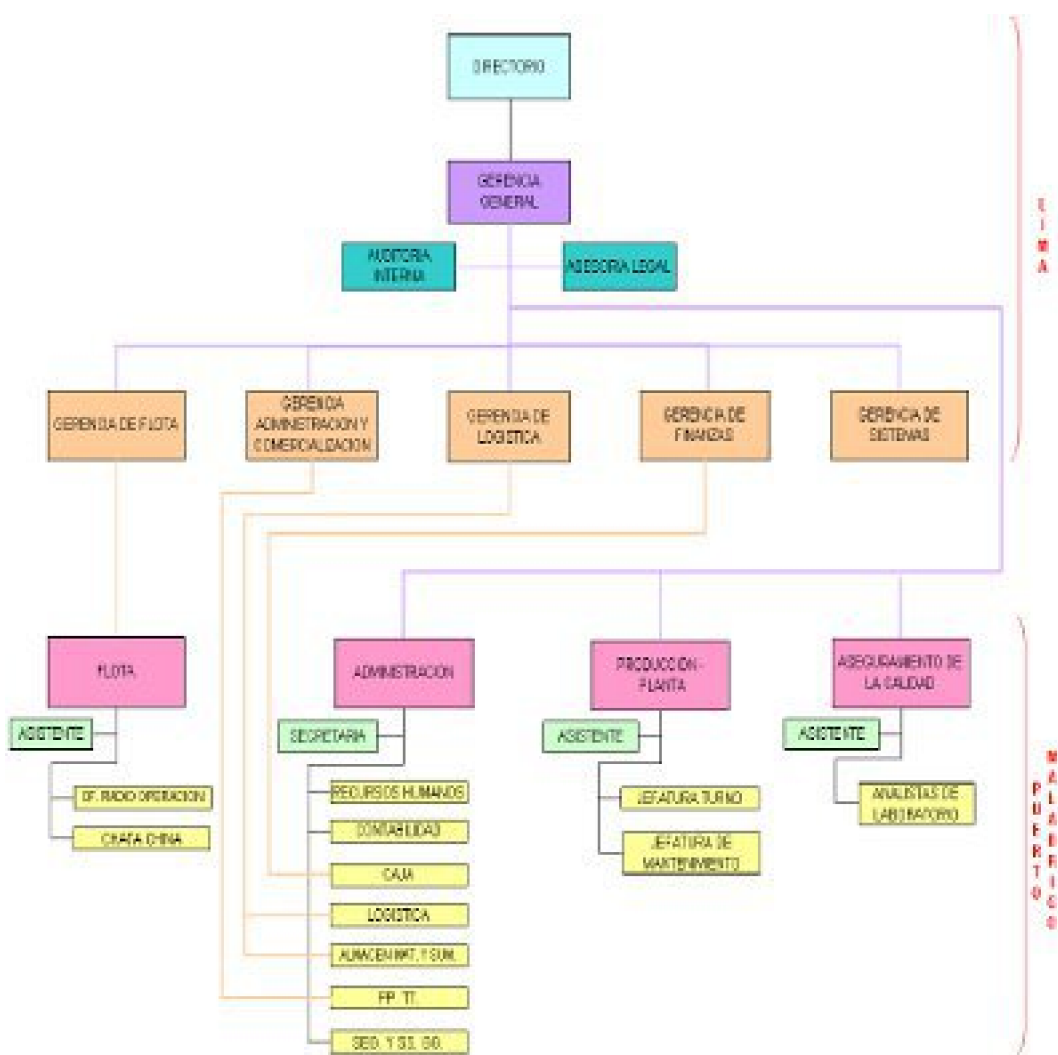
Somos una empresa privada dedicada a la explotación responsable de especies

hidrobiológicas (Anchoveta). Nuestra producción esta orientado a mercados de exportación que busca la rentabilidad a largo plazo en base a la calidad de sus productos.

4.2.3. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL

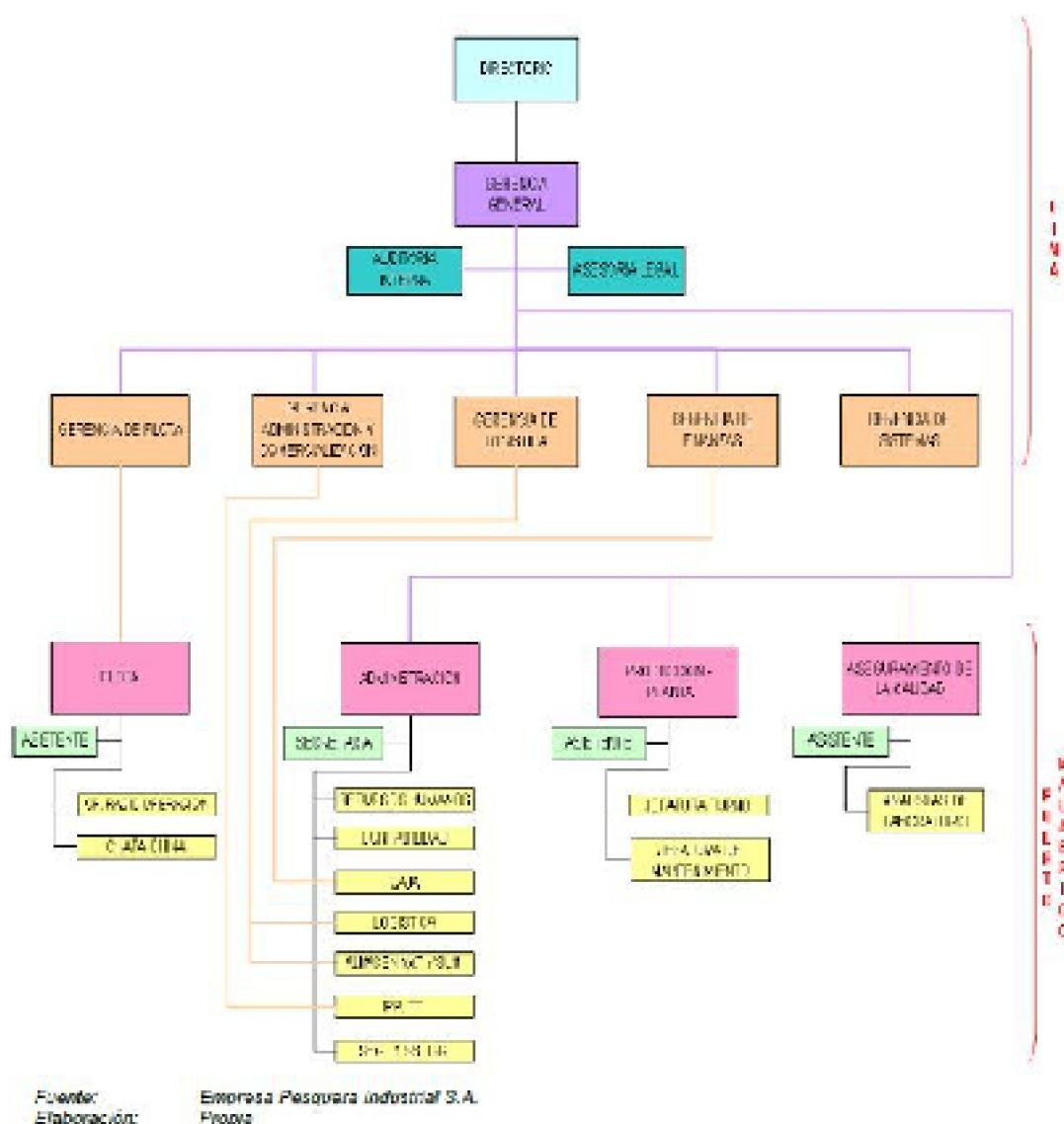
La empresa en estudio no cuenta con manual de organización, tampoco con manual de funciones ni de procedimientos que permita desarrollar actividades de manera formal; realizándose sólo las funciones por indicaciones dadas de manera verbal y de acuerdo a la costumbre.

De acuerdo a la observación e indagaciones realizadas, se puede diseñar el siguiente organigrama:



Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 01: ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.



Para el diagnóstico de la organización se describirá las funciones realizadas por las diferentes áreas en Puerto Malabrido:

4.2.3.1. Departamento de Flota

- a. Captar y organizar las embarcaciones pesqueras para que provean de materia prima a la planta.
- b. Informar a Producción y Administración del volumen de materia prima captada según horarios establecidos.
- c. Emitir precios de materia prima por tonelada para cada proveedor diariamente.
- d. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.
- e. Programar y supervisar actividades de mantenimiento preventivo o correctivo de los equipos, materiales e infraestructura, así como el desempeño de los recursos

humanos pertenecientes a dicha área.

f. Elaborar el presupuesto de pago semanal a proveedores correspondiente a dicha área.

g. Responsabilidad ante los proveedores de materia prima respecto a precios.

h. Promover y establecer sanciones, según el caso, al personal a su cargo.

i. Determinar el personal del área que descansará durante época de veda.

4.2.3.2. Departamento de Administración

a. Representación legal sustantiva y procesal con todo asunto de carácter comercial, administrativo, tributario, municipal, judicial, laboral, penal, civil y arbitral.

b. Responsabilidad ante terceros (Proveedores, Hidrandina, Telefónica, clientes de ventas locales, etc).

c. Delegar, otorgar, revocar y cancelar facultades procesales a los empleados del área administrativa de la empresa.

d. Suscribir acuerdos y convenios con proveedores, clientes o instituciones públicas o privadas.

e. Establecer sanciones, según el caso, al personal administrativo.

f. Aprobar las compras de mercadería según coordinación con el Jefe de Logística.

g. Recepcionar y enviar semanalmente los presupuestos de los departamentos de Producción, Flota y Administración a la Gerencia de Finanzas para su aprobación.

h. Firmar los cheques de pago a proveedores.

i. Administrar y cautelar los bienes de activo fijo de la planta.

j. Regular los sueldos de los trabajadores del área.

k. Poner en funcionamiento los planes, políticas y lineamientos administrativos establecidos por la Gerencia General.

l. Aprobar el Plan General de Trabajo Anual de todas las áreas a su cargo.

m. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.

n. Aprobar las requisiciones de materiales solicitadas por los departamentos administrativos.

4.2.3.3. Departamento de Recursos Humanos

a. Selección del personal empleado y obrero de la planta.

b. Elaborar, controlar y actualizar los contratos de trabajo y ficha de datos personales de cada empleado y obrero.

c. Cálculo y elaboración de planillas de remuneraciones.

d. Cálculo de los impuestos y contribuciones de remuneraciones.

- e. Preparar y presentar toda información requerida por el Ministerio de Trabajo.
- f. Elaboración de cronograma de vacaciones de empleados y obreros.
- g. Cálculo y elaboración de liquidaciones de beneficios sociales del personal cesado, de renuncia voluntaria y de los que se termina su contrato de forma temporal.
- h. Realiza los trámites necesarios para que los empleados y obreros gocen de los beneficios de salud y prestaciones económicas cuando sea necesario.
- i. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.
- j. Controlar y evaluar el desempeño del recurso humano de intermediación laboral.
- k. Enviar semanalmente el presupuesto de personal por intermediación laboral a la Gerencia de Finanzas para su aprobación.

4.2.3.4. Departamento de Contabilidad

- a. Planificación, organización, dirección y control de las actividades contables.
 - b. Registra las operaciones contables de la empresa.
 - c. Elabora los Estados de Financieros mensuales en la ciudad de Lima.
 - d. Revisa los gastos realizados por departamentos, los cuales son ingresados al Sistema para enviarlos a la Gerencia de Comercialización y Finanzas (Oficina de Contabilidad) para su consolidación mensual.
 - e. Preparación de informes a la Administración cuando ésta la solicite.
 - f. Dar información sobre las actualizaciones de materia tributaria.
 - g. Elaborar las facturas de venta cuando se trate de venta de suministros local.
 - h. Inventariar las cuentas por pagar mensualmente.
 - i. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.

4.2.3.5. Departamento de Caja

- a. Programación semanal de pagos y obligaciones.
 - b. Controlar los ingresos y egresos de efectivo y cheques en las cuentas corrientes de la planta.
 - c. Realizar las conciliaciones bancarias mensualmente.
 - d. Responsabilidad directa sobre el dinero ingresado por las ventas locales y cancelaciones.
 - e. Elaboración de liquidaciones de caja sobre ingresos y egresos de efectivo.
 - f. Elabora el presupuesto semanal de pago a proveedores.
 - g. Ingreso de boletas de venta de gastos efectuados en el mes al sistema.

h. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.

4.2.3.6. Departamento de Logística

a. Recepcionar las diversas requisiciones de materiales de todas las áreas solicitantes de la empresa.

b. Cotizar, elaborar las órdenes de compra, comprar e ingresar a Almacén todos los productos adquiridos.

c. Recepcionar las facturas o boletas de compra de productos realizados por otras personas.

d. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.

e. Responsabilizarse por la compra y traslado de petróleo industrial (insumo crítico de la producción) desde el lugar de abastecimiento hasta la planta.

f. Realizar el cierre mensual de todas las Órdenes de Compra generadas por la adquisición de suministros e insumos.

4.2.3.7. Almacén Materiales y Suministros

a. Recepción y verificación de la mercadería por compras realizadas.

b. Responsabilizarse por toda la mercadería ingresada a almacén.

c. Despachar de la mercadería solicitada a las diferentes áreas.

d. Responsable del inventario físico anual constatando que el stock físico concuerde con el saldo en kardex y saldo en el Sistema de Almacén.

e. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.

f. Reportar diariamente el stock de insumos críticos de producción.

g. Custodiar los formatos impresos internos como son: Facturas de Venta, Guías de remisión, Ordenes de Compra, Pedidos Interno de Materiales, Notas de Recepción de Materia Prima, Vales de Salida de Almacén, etc.

4.2.3.8. Departamento de Productos Terminados

a. Llevar registro, reportar estadísticas y controlar el stock diario de productos terminados.

b. Organizar y llevar a cabo el proceso de almacenamiento de los productos terminados.

c. Organizar y ejecutar el proceso de venta (local o exportación) del producto terminado por orden expresa de la Gerencia Administrativa y de Comercialización.

d. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.

- e. Establecer sanciones, según el caso, para el personal a su cargo.
- f. Determinar el personal del área que descansará durante época de veda.

4.2.3.9. Departamento de Seguridad y Servicios Generales

- a. Salvaguardar los activos fijos, bienes muebles y productos terminados que se encuentran dentro de la planta procesadora y en el Almacén de Productos Terminados.
 - b. Salvaguardar la integridad del personal dentro de las instalaciones de la empresa.
 - c. Controlar el cumplimiento de las normas o disposiciones internas impuestas por los Funcionarios.
 - d. Repartir y salvaguardar el refrigerio del personal.
 - e. Velar por el buen estado y limpieza de las instalaciones de la empresa.
 - f. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.
 - g. Establecer sanciones, según el caso, para el personal a su cargo.
 - h. Determinar el personal del área que descansará durante época de veda.

4.2.3.10. Departamento de Producción

- a. Autorizar y dar visto bueno de requisiciones de materiales o necesidades de las diferentes áreas de la Empresa (Funcionario: Jefe de Planta): Flota, Aseguramiento de la Calidad y Producción.
 - b. Llevar registro, reportar estadísticas y controlar los parámetros del proceso de recepción de materia prima y producción diario de la Planta.
 - c. Realizar la verificación de la vigencia de los permisos de pesca y zarpe de las embarcaciones pesqueras y dar conformidad para su respectiva descarga.
 - d. Elaborar las Notas de Recepción de Materia Prima, ingresarlas al Sistema de Pesca y distribuir las según corresponda (Proveedor, Contabilidad).
 - e. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.
 - f. Programar y supervisar actividades de mantenimiento preventivo o correctivo de los equipos, materiales e infraestructura, así como el desempeño de los recursos humanos pertenecientes a dicha área.
 - g. Elaborar el presupuesto de pago semanal a proveedores correspondiente a dicha área.
 - h. Llevar control y hacer el seguimiento de las requisiciones de materiales pendientes de atender para dicha área.
 - i. Representar legal sustantiva y procesal con todo asunto relacionado con la producción de la empresa.
 - j. Intervenir a nombre de la empresa en eventos, capacitaciones y certámenes

relacionados al área productiva de la empresa.

- k. Firmar los cheques de pago a proveedores.
- l. Establecer sanciones, según el caso, para el personal a su cargo.
- m. Regular los sueldos de los trabajadores del área.
- n. Determinar el personal del área que descansará durante época de veda.

4.2.3.11. Aseguramiento de la Calidad

- a. Llevar registro, reportar estadísticas y controlar los parámetros de calidad de la materia prima y producción diaria.
 - b. Llevar el control e inventario de los insumos químicos fiscalizados utilizados en la Planta.
 - c. Formular los requerimientos de materiales o necesidades propias para el óptimo desarrollo de sus actividades.
 - d. Programar y supervisar actividades de mantenimiento preventivo o correctivo de los equipos, materiales e infraestructura, así como el desempeño de los recursos humanos pertenecientes a dicha área.
 - e. Llevar control y hacer el seguimiento de las requisiciones de materiales pendientes de atender para dicha área.
 - f. Determinar el personal de su área que descansará durante veda.

4.2.4. ASPECTO LEGAL

Empresa Pesquera Industrial S.A. es una empresa constituida bajo la denominación de Sociedad Anónima, inscrita en Registros Públicos con 3 socios y de acuerdo a los reglamentos estipulados en la Ley General de Sociedades.

El capital social se encuentra dividido en acciones nominativas (acciones donde consta el nombre del titular) y se integra por aportes de los accionistas, quienes no responden personalmente de las deudas sociales.

4.2.5. ASPECTO TRIBUTARIO

La sociedad se encuentra inscrita en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), está incluida en el Régimen de Principales Contribuyentes y además está incorporada en el Régimen de Retenciones del IGV.

Se encuentra afecto a los siguientes tributos:

4.2.5.1. Gobierno Central

- a. Impuesto General a las Ventas.
- b. Impuesto a la Renta, Tercera Categoría Renta propia.

- c. Impuesto Temporal a los Activos Netos.
- d. Impuesto a las Transacciones Financieras.
- e. Contribución al Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial: SENATI.
- f. Es Salud y Seguro de Vida.

4.2.5.2. Gobierno Local

- a. Impuesto al Patrimonio Vehicular.
- b. Limpieza Pública y Arbitrios.

4.2.6. ASPECTO LABORAL

La planilla de haberes es calculada y consolidada en cada planta pesquera, ésta es visada por el Administrador de cada planta y es enviada a Lima en forma global para su presupuesto semanal y quincenal.

Además, se elaboran todos los contratos permanentes y temporales para luego ser inscritos en el Ministerio de Trabajo de La Libertad.

Los empleados gozan de todos los beneficios que le otorga la Ley, los cuales, están supervisados por el Ministerio, además de contar con la Póliza de Seguro de Vida Ley, para todos los trabajadores que cumplan con cuatro años de servicios dentro de la empresa.

4.2.7. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

4.2.7.1. Harina de pescado

Es el producto obtenido por la cocción, desecación y molienda de pescados enteros (principalmente de anchoveta), a los cuales se les ha extraído parte del aceite en una de las etapas del proceso.

Tiene apariencia de un polvo marrón verdoso y se usa como insumo para la elaboración de alimentos balanceados.

4.2.7.2. Aceite crudo de pescado

Es el sub.-producto que se obtiene en la elaboración de harina de pescado.

4.2.8. VIDA ÚTIL DEL PRODUCTO

4.2.8.1. Harina de Pescado

Tiene una vida útil de 09 meses, desde la fecha de producción hasta la fecha de consumo.

4.2.8.2. Aceite Crudo de Pescado

Tiene una vida útil de 02 meses, desde la fecha de producción hasta la fecha de consumo.

4.2.9. MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN

4.2.9.1. Mercado Local y Nacional

La harina es distribuida en tráileres hacia su destino final o intermedio.

4.2.9.2. Mercado Internacional

La harina es distribuida en tráileres o camiones hacia el puerto de embarque. De acuerdo a la modalidad del embarque, la harina irá directamente a bodega de la nave o a contenedores previamente designados, para ser enviados hacia el puerto destino final.

4.2.10. USO ENTENDIDO DE LOS PRODUCTOS

4.2.10.1. Uso de la harina de pescado

La harina de pescado por sus componentes químicos es un alimento de alto valor nutricional principalmente por su contenido de proteínas, elemento nutritivo cuya propiedad es generar o construir tejidos orgánicos y reparar los mismos debido a desgaste o agotamiento por la actividad biológica y/o acción de agentes externos.

4.2.10.2. Uso del aceite crudo de pescado

El aceite crudo de pescado se utiliza para la elaboración de alimentos balanceados, jabones, pinturas, etc.

4.2.11. ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO

Las etapas del proceso productivo se detallan a continuación:

4.2.11.1. Descarga de pescado

Se realiza mediante bombas especialmente preparadas para el trasiego de pescado desde la bodega de la embarcación hacia la planta de procesamiento. El pescado, una vez en planta, se desagua con la finalidad de que el pescado quede completamente seco, para no pesar agua.

4.2.11.2. Pesaje

Se realiza luego de que el pescado ha sido desaguado, esto se realiza en balanzas gravimétricas, especialmente diseñadas para este tipo de actividad, su accionamiento es electrónico.

4.2.11.3. Almacenamiento de materia prima

El almacenaje del pescado se realiza en cinco pozas de concreto, que tienen una capacidad total de 2,400 TM. de pescado. Éstas tienen en el fondo un transportador tipo helicoidal que transporta el pescado hacia las cocinas.

El tiempo máximo de permanencia de pescado en las pozas es de tres horas.

4.2.11.4. Tratamiento de agua de bombeo y sanguaza

El pescado durante el transporte desde la bodega de la embarcación hasta la planta, sufre pimiento de sus tejidos los cuales al mezclarse con el agua de transporte generan un licor llamado agua de bombeo en cuya composición se encuentran sólidos de pescado, grasas y agua. Dado que la cantidad de sólidos y grasa es considerable, se hace necesario recuperar éstos elementos a fin de aumentar los rendimientos, pero a su vez, con ello se consigue que este efluente el cual se evacua al mar, no contamine tanpreciado medio, cumpliendo con las exigencias de las autoridades ambientales.

4.2.11.5. Cocción

Se realiza en cuatro cocinadores, con una capacidad global de 150TM por hr. En ésta etapa el pescado se cocina por un período de 15-20 minutos ya una temperatura de 90 - 95 ° C. Los objetivos de la cocción son: Esterilizar (para detener la actividad enzimática y microbiológica), coagular las proteínas y liberar agua y lípidos.

4.2.11.6. Prensado

Una vez que la materia prima es cocinada, se entrega a cuatro prensas mecánicas de doble tornillo. La finalidad de esta etapa es separar la materia prima cocinada en sus fracciones líquida y sólida. La operación es realizada por filtración a presión sobre planchas perforadas; obteniéndose dos productos, una parte sólida llamada cake que va a los secadores y una parte líquida llamada licor que pasa a las separadoras.

4.2.11.7. Separación de sólidos

Se efectúa en separadoras de sólidos horizontales, cuya finalidad es la separación de sólidos insolubles y de donde se obtiene: cake de separadora, que se agrega al cake de prensa y licor de separadora, que pasa a centrifugación.

4.2.11.8. Centrifugación

Se realiza en centrífugas verticales, las cuales separan el aceite del agua y de los sólidos solubles. De esta etapa se obtiene aceite crudo de pescado y agua de cola (agua, sólidos solubles y un mínimo de aceite).

4.2.11.9. Evaporación de agua de cola

El agua de cola contiene sólidos solubles ricos en proteínas que es necesario recuperar para lograr un mejor aprovechamiento de la materia prima y para evitar la contaminación marina.

El concentrado obtenido de la evaporación se adiciona al cake que va a los secadores.

4.2.11.10. Secado

Esta fase consiste en deshidratarlos cakes de prensa, de separadoras y solubles concentrados, unidos y homogenizados previamente.

El secado es una de las operaciones más importantes del proceso y de ella depende en gran parte la calidad de la harina, por esto la temperatura de operación debe ser controlada rigurosamente para evitar la degradación de la molécula de proteína.

4.2.11.11. Molienda

Con la finalidad de darle a la harina de la granulometría y textura adecuada, el producto que sale de los secadores (scrap), es alimentado a tres molinos de martillos locos.

4.2.11.12. Adición de Antioxidante

Se efectúa mediante bombas dosificadores con la finalidad de retardar la auto oxidación. Si no se detiene la reacción exotérmica, el producto se combustiona, bajando los pesos moleculares y adicionalmente se produce mal olor y sabor rancio.

4.2.11.13. Ensaque

La harina de pescado es envasada en sacos de polipropileno color negro de 50Kg. De capacidad.

4.2.11.14. Almacenamiento

La harina envasada se almacena en Rumas de 50 TM (1,000 sacos). Se ubican en orden correlativo de producción en la pampa de almacenamiento. La separación entre ruma y ruma es de 1 m. como mínimo, para una ventilación adecuada y espacio de maniobra. Las rumas son cubiertas totalmente con mantas laminadas de polipropileno (impermeables), protegiéndolas tanto en la parte inferior como superior de la ruma.

El aceite crudo de pescado se almacena en un tanque metálico cerrado de 1000 m3 de capacidad.

A continuación grafico el proceso productivo:

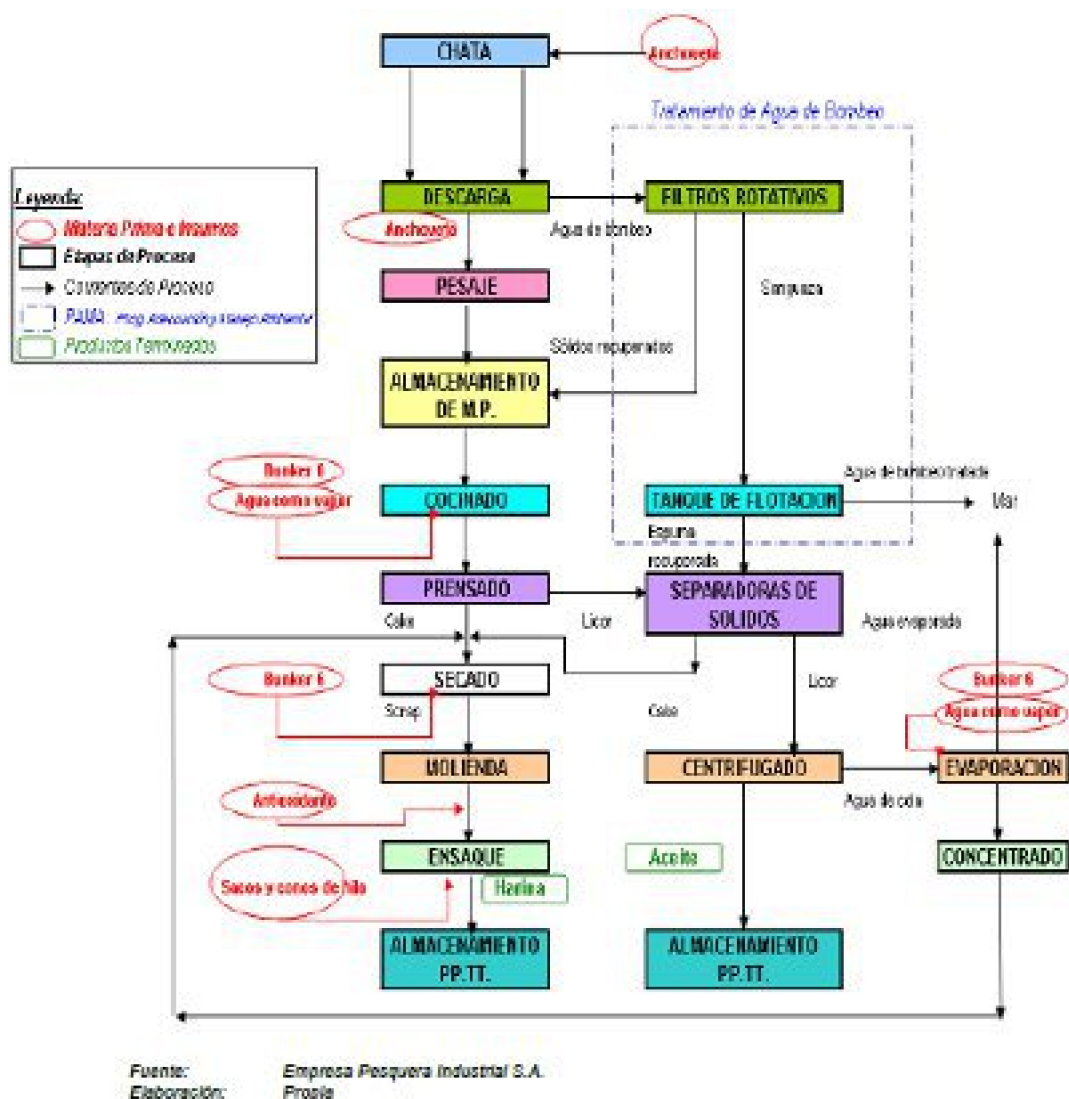
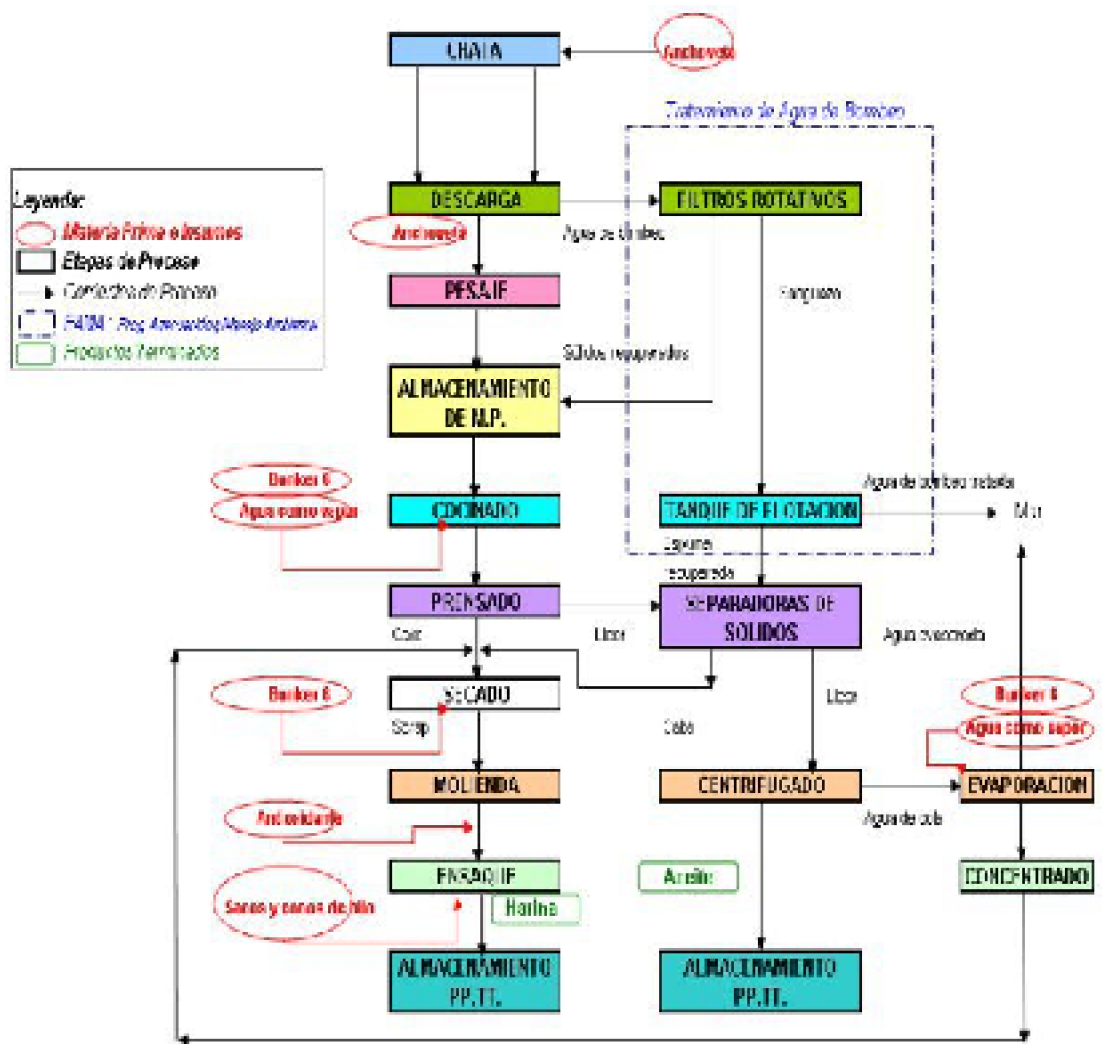


GRAFICO N° 02: DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA OBTENCIÓN DE HARINA INTEGRAL Y ACEITE DE PESCADO DE EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.



Fuente: Empresa Papeles Industrial S.A. Pucallpa

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LAEMPRESA EN ESTUDIO

Actualmente las actividades logísticas que realiza el Departamento de Logística de la Empresa Pesquera S.A. se basan en el empirismo y la experiencia, no se utilizan modelos, ni parámetros que permitan efectuarlas de manera eficiente y eficaz.

En el presente capítulo se lleva a cabo un diagnóstico detallado de las actividades del Sistema Logístico que se realiza en Puerto Malabrigo, con la finalidad de identificar los principales problemas que tiene la empresa.

Dentro de los aspectos a evaluar se tiene:

- a. La Organización.
- b. Gestión de Compras.
- c. Gestión de Inventarios.
- d. Gestión de Almacenes.

Para realizar el diagnóstico, se utilizó los instrumentos como entrevistas, cuestionario de control interno y observación visual respecto al personal involucrado en las operaciones logísticas; determinando un calificativo o juicio para cada una de las actividades que lo componen, teniendo en cuenta la siguiente calificación:

Riesgo Alto.- Contingencia o probabilidad que la desviación en la realización del proceso, cause mayor perjuicio o pérdida a la empresa.

Riesgo Medio.- Contingencia o probabilidad que la desviación de la realización del proceso cause perjuicio o pérdida moderada a la empresa.

Riesgo Bajo.- Contingencia o probabilidad que la desviación de la realización del proceso no causa perjuicio o pérdida significativa a la empresa.

5.1. SISTEMA ORGANIZACIONAL

Aspectos	Observaciones	Riesgo
Definición de Funciones	* Las funciones dentro de la organización, se encuentran definidas de manera informal ya que no se cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido. Los Jefes de cada área delegan las funciones y deberes de forma verbal, impidiendo el buen desarrollo en la operatividad de las áreas, duplicando funciones, habiendo un inadecuado control en el rendimiento del personal.	Alto
Definición de Procedimientos	* No se tiene procedimientos documentados. Los procedimientos se encuentran definidos por la experiencia del personal en cada departamento. Esto trae como consecuencia, principalmente, pérdidas de tiempo, errores en la operatividad del áreas y mal uso de la información.	Alto
Labores de Auditoría	* El Departamento de Auditoría no tiene presencia en las plantas procesadoras, sólo realiza labores en la ciudad de Lima. Por tal motivo, no se tiene un control y supervisión global de la empresa, ya que no se detecta en que parte operativa, se encuentra las desviaciones para poder corregirlas y poder así evitarlas en el futuro.	Alto

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.

Elaboración: Propia

CUADRO N° 01: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

Aspectos	Observaciones	Riesgo
Definición de Funciones	* Las funciones dentro de la organización, se encuentran definidas de manera informal ya que no se cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido. Los Jefes de cada área delegan las funciones y deberes de forma verbal, impidiendo el buen desarrollo en la operatividad de las áreas, duplicando funciones, habiendo un inadecuado control en el rendimiento del personal.	Alto
Definición de Procedimientos	* No se tiene procedimientos documentados. Los procedimientos se encuentran definidos por la experiencia del personal en cada departamento. Esto trae como consecuencia, principalmente, pérdidas de tiempo, errores en la operatividad del áreas y mal uso de la información.	Alto
Labores de Auditoría	* El Departamento de Auditoría no tiene presencia en las plantas procesadoras, sólo realiza labores en la ciudad de Lima. Por tal motivo, no se tiene un control y supervisión global de la empresa, ya que no se detecta en que parte operativa, se encuentra las desviaciones para poder corregirlas y poder así evitarlas en el futuro.	Alto

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.

Elaboración: Propia

5.2. GESTION DE COMPRAS

PROCEDIMIENTOS DE COMPRA

Los procedimientos de compra se refieren a los diferentes pasos u operaciones que hay que efectuar para llegar a adquirir los artículos dentro de un sistema eficiente de compra desde su requisición hasta su despacho luego de haber sido adquirido.

5.2.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS DE LA EMPRESA

Debo recordar que, la empresa en estudio no cuenta con Manual de Organización, tampoco con un Manual de Funciones ni de Procedimientos.

Después de haber aplicado técnicas de recopilación de datos y de la observación visual, puedo concluir en:

a. El Departamento de Logística se encarga de las operaciones logísticas de la empresa relacionadas con la compra de insumos, materiales y suministros para que todas las áreas de la empresa (Flota, Administración, Producción – Planta, Aseguramiento de la Calidad), desarrollen sus actividades normalmente.

b. El Departamento de Flota tiene bajo su responsabilidad las operaciones de compra de materia prima (anchoveta). El Jefe de este departamento es el encargado de dirigir la captación, descarga e indicar los precios para el pago a proveedores de materia prima. Cabe resaltar que la materia prima que ingresa es procesada en forma continua hasta producir los productos finales que son la harina y aceite de pescado.

Por tal motivo, describiré las dos clases de operaciones logísticas existentes pero para el diagnóstico del control interno y propuestas para la mejora del mismo, sólo tendré en cuenta las operaciones realizadas por el Departamento de Logística.

Las operaciones se describen en los flujogramas detallados en las siguientes páginas:

GRÁFICO N° 03: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS ACTUAL DE EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

http://cybertesis.upnorte.edu.pe/upnorte/2007/rodriguez_cg/pdf/rodriguez_cg-TH.back.3.pdf

GRÁFICO N° 4: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA ACTUAL DE EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

http://cybertesis.upnorte.edu.pe/upnorte/2007/rodriguez_cg/pdf/rodriguez_cg-TH.back.4.pdf

5.2.1.1. Operaciones de compra de materiales, insumos y suministros para todas las áreas de la empresa (Flota, Administración, Producción – Planta, Aseguramiento de la Calidad)

Existen generalidades establecidas por la costumbre y la experiencia, además de algunos lineamientos establecidos verbalmente por las administraciones anteriores, entre las cuales se tiene en cuenta:

a. Consideraciones para compras locales

Se considera como compra local si el precio de ésta no supera los S/. 5,000 nuevos soles ó US \$ 1,500 dólares. Además las compras locales pueden ser canceladas de dos formas:

Compras locales por desembolso de Caja Chica: Son compras cuyo precio no supera los S/. 350 nuevos soles.

Compras locales con pago de cheque: Son compras cuyo precio supera los S/. 350 nuevos soles hasta los S/. 5, 000 nuevos soles. Estas compras pueden ser al contado o al crédito.

b. Consideraciones para compras realizadas en la ciudad de Lima.

Se considera como compra que puede efectuarse por la ciudad de Lima, aquella que supera los S/. 5,000 nuevos soles ó US \$ 1,500 dólares y pueden ser al contado o al crédito. Son generalmente compras solicitadas por el Departamento de Producción para el mantenimiento de la planta procesadora o de algún insumo para la producción.

La solicitud de los materiales se genera en cada planta pesquera y el Funcionario correspondiente determina si la compra se efectuará por la ciudad de Lima.

Después de efectuada la compra en Lima, el Asistente de Compras almacena el producto en el Almacén de Tránsito para posteriormente remitirla al Almacén de la Planta Malabrigo y seguir el curso respecto a la recepción, almacenamiento y despacho del producto solicitado.

A continuación se describen detalladamente los procedimientos considerando los tiempos típicos promedios utilizados, determinando el mismo calificativo o juicio de riesgo utilizado en el ítem 5.1., para cada una de las actividades que componen el proceso:

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Nº Item Programa	Responsable	Descripción de Procedimiento	Tiempo Usado	Riesgo
3 y 5	Área Solicitante	1. Se Pedidos de los materiales son transmitidos por el jefe de esta área. 2. Formulario autorizado. Pedido Interno de Materiales (original y copia).	15'	Alto
	Funcionario Administrativo o Jefe de Producción - Planta	3. El Administrador autoriza la compra para los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, C.A.P. Logística, Área de Mantenimiento, PPTT y Seguridad y Servicio General. El jefe de División autoriza al pedido de materiales de los departamentos de Fidej, Producción y Mantenimiento de la Unidad. 4. Funcionario determina si la compra será local, por Lima o transfronterza y toma en el caso compra nacional, urgente o contingencia una vez autorizado el trámite, se copia el pedido a área solicitante.	180' (3 horas)	Medio
	Jefe de Logística	5. Se analiza con uno o más proveedores que son de su comercio y con los que cada de cierta entidad para pedir la cotización inicial de los artículos. Los proveedores pueden estar ubicados en Puerto Maldonado, Dajin para generalmente recibir en Talillo. 6. Jefe de logística con la cotización, sea nacional o extranjera en el mismo formato de pedido, comunica al Administrador.	30'	Alto
	Administrador de Planta	7. El jefe de la cotización y el monto de la compra no supera los \$1,000,000.00, el desembolso se realiza por caja chica, por lo que determina si la compra será efectuada por el mismo Jefe de Logística o será realizada por otra persona involucrada al trámite.	30'	Medio
9	Caja	8. Efectúa el desembolso, mediante un Vale de Caja en el cual se indica el monto desembolsado, el motivo, el nombre de la persona a comprar. Es transmitido al Jefe de Logística, la persona que recibe el dinero y con el PPTT de Administrador de Planta.	30'	Bajo
13	Jefe de Logística	9. Entrega la compra, una vez garantizado el monto con el monto en el mismo Puerto o en Talillo. 10. Si la compra fue efectuada por otra persona autorizada, ésta entrega al Jefe de Logística para sus registros.	60 - 120' (2 horas)	Alto
11, 14, 16, 17, 18 y 19	Jefe de Almacén	11. Recupera la factura original y envía al la almacén para que ingrese el mismo con la factura original y con el Pedido Interno de Materiales. 12. Una vez confirmada se ingresa el producto al sistema de Almacén generando un vale (original y copia) firmado por el jefe del área. El vale original se entrega al Jefe de Logística y la copia se para archivo. 13. Si es necesario, se devuelve a Logística para que a su vez haga la devolución correspondiente.	30'	Medio
19, 19 y 20	Asistente de Almacén	14. Se da ingreso al producto en el sistema manual, con el número de vale de ingreso ingresado en el sistema y se almacena el producto. Determina las fechas de las próximas inspecciones al Comedor.	30'	Bajo
		15. Posteriormente, para desachar el producto se emite el Vale de Caja en original y copia, para cada área, fidej, producción y administración, áreas que al momento de la inspección, al fidej no cambia, debe cubrir con el PPTT del funcionario jefe de Producción o Administrador, según sea el caso.	30'	Medio
17, 21, 22, 23, 24 y 25	Contabilidad	16. Respuesta al comprador de pago con la documentación sustentada del mismo (Pedido Interno de Materiales y voucher original emitido por Almacén). 17. Verifica si el comprador de pago se correctamente emite. En todos los casos, se entrega el Pedido de Compra, se emite voucher contable en original y copia. El original va a Usuario de la factura y la copia va a la Caja chica de la misma. 18. Determina los comprobantes de depósito a los bancos para su depósito.	30'	Bajo
25	Caja	19. La factura es ingresada para el registro de caja chica.	15'	Bajo

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Procla

CUADRO N° 02: OPERACIONES DE COMPRA CON DESEMBOLSO DE CAJA CHICA

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Nº Item Logístico	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo Ejecuto	Riesgo
1	Área SOLOCRONO	Los Pedidos de los materiales son formulados en el sistema cada día. El formato denominado: Pedido Interno de Materiales (original y copia)	15'	Alto
2 y 3	Funcionario Administrativo o Jefe de Producción - Planta	El Administrador autoriza la compra para los departamentos de: Recursos Humanos, Contabilidad, Caja, Logística, Almacén de suministros, PFI y seguridad y servicios generales. El jefe de Producción autoriza el pedido de materiales, en los departamentos de: PFI, Producción y Aseguramiento de la Calidad. El Funcionario determina si la compra será local, por línea o transfronteriza y también si se compra normal, urgente o emergencia. Una vez autorizada el trámite, se ingresa el pedido al área solicitante.	160 (horas)	Medio
4	Jefe de Logística	Se comienza con uno o dos proveedores que son de su confianza o con el que gana de cada material para cada la cotización hecha de los pedidos. Los proveedores pueden estar ubicados en Puerto Malabrigo. Pedir por correo electrónico reside en Trabajo. El jefe de logística con la cotización sea tomada o aprobada en el mismo formato de pedido, muestra al Administrador.	30'	Alto
5	Funcionario Administrador de Planta	De 1780 a la cotización y el monto de la compra no superior a \$1.500 millones pesos, el desembolso se realiza por cajero/a. Además, determina si la compra será efectuada por el mismo jefe de Logística o será realizada por otro persona incluye al mismo.	30'	Medio
6	Caja	Elabora el comprobante, haciendo un Voucher de Caja en el cual se indica el monto pagado, el nombre, el número de la persona a comprar. De inmediato al pago, la persona que recibe el dinero y con el Voucher del Administrador de Planta.	20'	Bajo
10	Jefe de Logística	Elabora la compra - Pedido general, las compras son efectuadas en el mismo Pedido o en Pedido. Si la compra fue efectuada por otra persona autorizada, esta muestra al Jefe de Logística para que siga su curso.	60' - 120' (2 horas)	Alto
11, 13, 14, 15, 16 y 17	Jefe de Almacén	Recepciona la compra efectuada y verifica si la mercadería por ingresar coincide con la factura emitida y con el Pedido Interno de Materiales. De ser negativo se ingresa al pedimento al Sistema de Almacén generando un nota (original y copia) transmitiendo el dato al área. El valor original se adjunta a la factura y la copia se pasa archivo. Si es necesario, se consulta a Logística para que a su vez haga la devolución correspondiente.	30'	Medio
18, 19 y 20	Almacén de Almacén	Se da ingreso al producto en el banco manual, con el número de sale con ingreso generado en el sistema y se almacena el producto. Hecho en el momento de la entrada ingresada al Control de Inventario.	20'	Bajo
		Posteriormente, para organizar el producto se emite el Nota de Salida en original y copia, para cada área (de producción y administración). Antes que el producto salga de Almacén, el Nota de Salida, debe contar con el visto del Funcionario Jefe de Producción o Administrador, según sea el caso.	30'	Medio
17, 21, 22, 23, 24 y 19	Contabilidad	Recepciona el comprobante de pago con la documentación sustentatoria del mismo (Pedido Interno de Materiales y voucher emitido por Almacén). Verifica si el comprobante de pago es correctamente emitido. De haber conformidad, se ingresa al Registro de Compras, se emite voucher contable en original y copia. El original va a Jefe de la Banca y la copia va a copia fiscal de la misma. De no haber conformidad, se devuelve a Logística para su cambio.	30'	Bajo
28	Caja	La factura es tomada para su reembolso de caja chica.	15'	Bajo

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: propia

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Nº Item Diagrama	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo Típico	Riesgo
1	Area Materias	Los pedidos de los materiales son formulados por el jefe de cada área. El formato denominado: Pedido Interno de Materiales (original y copia).	10'	Alto
2 y 3	Funcionario: Administrador y Jefe de Producción Planta	El Administrador autoriza la compra para los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, Caja, Logística, Almacén de Suministros, PPTT y Seguridad y Servicios Generales. El Jefe de Producción autoriza el pedido de materiales de los departamentos de Tala, Producción y Acaparamiento de la Colada. El Funcionario determina si la compra será local, por línea o transferencia y también si es compra normal, urgente o emergente. Una vez autorizado el formato, la copia es devuelta al área solicitante.	100' (Días)	Medio
4	Jefe de Logística	Se comunica con uno o dos proveedores que son de su confianza o que no sea posible hacer compras para pedir el material o suma de compra de los pedidos. Los proveedores pueden estar ubicados en el mismo momento, según sean generalmente locales en el caso de que se registre más de un proveedor, inclusive al Administrador.	30'	Alto
5	Funcionario: Administrador de Cuentas	Envía y recibe vales en la mayor cantidad de dinero a los recursos económicos con los que cuenta, determinando si la compra está a crédito o al contado. Además, si la compra será realizada por el mismo proveedor o será realizada por otra persona incluye el mismo.	20'	Medio
6	Caja	Una vez chequeada la cotización aprobada, el Cheque es firmado por los 2 funcionarios.	20'	Medio
10, 11 y 12	Jefe de Logística	Envía la compra por la general, las compras son efectuadas en Registro Trujillo. La compra fue efectuada por otra persona sumando una entrega al Jefe de Logística para que siga su curso.	340' - 450' (4 - 5 días)	Alto
		Luego de efectuada la compra el Jefe de Logística elabora la Orden de Compra, esta es emitida en original y 3 copias (Producción, Suministros, Almacén, Caja). Esta es firmada por los dos funcionarios.	30'	Alto
13, 14, 15, 16 y 17	Jefe de Almacén	Recepciona la compra efectuada y verifica si la mercadería por ingresar coincide con la factura emitida con el Pedido Interno de Materiales y con la Orden de Compra. De ser conforme se ingresa el producto al Sistema de Almacén generando un Vale de Ingreso original y copia, firmado por el Jefe del área. El vale original se adjunta a la factura y la copia se pone archivada. Si es inconfirma, se devuelve a Logística para que a su vez haga la revisión de correspondencia.	60'	Medio
18, 19 y 20	Asistente de Almacén	De la ingresa el producto en el Kardex manual, con el número de vale se ingresa por el sistema y se actualiza el inventario. Se envían los tickets de las producciones inventariadas a Contabilidad.	40'	Bajo
		Regularmente, para despachar el producto se envía el Vale de Salida en original y copia, para cada área: Tala, producción y administración. Antes que el producto salga de Almacén, el Vale de Salida, debe constar con el MPD del Funcionario Jefe de Producción o Administrador, según sea el caso.	30'	Medio
21, 22, 23, 24 y 25	Contabilidad	Recepciona el comprobante de pago con la documentación sustentatoria de mismo (Pedido Interno de Materiales, Orden de Compra, voucher emitido por Almacén) pero sin cargo alguno. Cuando el responsable de pago es directamente el área no haber conformidad se ingresa al Registro de Compras, se emite voucher contable en original y copia. El original va a Libro de la factura y la copia va a la copia fiscal de la misma. De no haber conformidad, se devuelve a Logística para su cambio.	20'	Bajo
27	Caja	Registro de que en el Sistema Contable con el sustento respectivo.	10'	Bajo

Fuente: Programa Recogida de Datos S.A.
Elaboración: Probita

CUADRO N° 03: OPERACIONES DE COMPRA LOCAL AL CONTADO

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Nº Item Proceso	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo Límite	Riesgo
1	Área Asesoria	Los Pedidos de los materiales son formalizados por el jefe de cada área. (Forma de Solicitud, Hoja de Intero de Materiales Original y copia)	10'	Alto
2 y 3	Funcionario Administrativo jefe de Producción - Planta	El Administrador autoriza la compra para los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, Caja, Logística, Armaón de Sarmientos, PPII y Seguridad y Asesoría Contable. El Jefe de Producción autoriza el pedido de materiales de los departamentos de Planta, Producción y Asesoramiento de la Planta. El funcionario determina si la compra será local, por Lima, o internacional y notifica al área compra normal, urgente o emergencia. Una vez autorizado el formato, la copia se devuelve al área solicitante.	100 (horas)	Medio
4	Jefe de Logística	Se consulta con uno o dos proveedores que son de su confianza o con los que por de cuenta tienen para pedir la cotización verbal o escrita de los pedidos. Los proveedores pueden estar ubicados en Puerto Malabrigo, Lima para que envíen a continuación el correo. El jefe de logística con la cotización obtenida, consulta al Administrador.	30'	Alto
5	Funcionario Administrativo de Planta	Envía y pide cuál es la mejor cotización. De acuerdo a los recursos económicos con los que cuenta, determinará si la compra será al crédito o al contado.	30'	Medio
6	Caja	Hace el cheque contra la cotización aprobada. El Cheque es firmado por los 2 funcionarios.	20'	Medio
10, 11 y 12	Jefe de Logística	Ejecuta la compra. Por lo general, las compras son efectuadas en Página Trabajo. Si la compra fue efectuada por otra persona autorizada, ésta entrega al Jefe de Logística para que signifique el pago. Luego de efectuada la compra, el jefe de Logística elabora la Orden de Compra, ésta es emitida en original y 3 copias (Proveedor, control, almacén, cual, cada una le devuelve los dos funcionarios).	240 - 280 (1 - 3 hrs)	Alto
13, 14, 15, 16 y 17	Jefe de Almacén	Recepciona la compra efectuada y verifica si la mercadería por ingresar coincide con la factura emitida, con el Pedido Interno de Materiales y con la Orden de Compra. De ser conforme se ingresa el producto al Sistema de Almacén ingresando un vale de ingreso (original y copia) firmado por el jefe del área. El vale original se adjunta a la factura y la copia es para archivo. Si no es conforme, se devuelve a Logística para que a su vez haga la devolución correspondiente.	30'	Medio
18, 19 y 20	Asistente de Almacén	Posteriormente, para despachar el producto se envía el Vale de Salida en original y copia, para cada área: Bodega, producción y administración. Antes que el producto salga de Almacén, el Vale de Salida debe contar con el VTR del Funcionario Jefe de Producción o Administrador, según sea el caso.	30'	Medio
21, 22, 23, 24 y 25	Contabilidad	Recepciona el comprobante de pago con la documentación sustentatoria del mismo (Pedido Interno de Materiales, Orden de Compra, voucher emitido por Almacén), pero sin cargo alguno. Verifica si el comprobante de pago es correspondiente al área. De haber conformidad, se ingresa al Registro de Compras, se emite voucher control en original y copia. El original va a favor del área de la factura y la copia va a la copia Surati de la misma. De no haber conformidad, se devuelve a Logística para su control.	30'	Bajo
27	Caja	Registra cheque en el Sistema Contable con el asiento respectivo.	15'	Bajo

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Proje

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Nº Item Ejemplo	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo Típico	Riesgo
1	Área Bolsas	Los Pedidos de los materiales son formulados por el jefe de cada área o el mismo administrador cuando existen de reservas (original y copia)	15'	Alto
2 y 3	Funcionario: Administrador o Jefe de Producción	El Administrador autoriza la compra para los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, C.A.B., Logística, Almacén de Suministros, MPP y Seguridad y Servicios Conexos. El jefe de Producción autoriza el pedido de materiales de los departamentos de C.A.B., Producción y Aseguramiento de la Calidad. El suministrador suministra la cantidad solicitada, que debe ir acompañada y controlada por el control normal. Una vez recibida, una vez que se recibe el pedido se devuelve al área solicitante.	100' (2 horas)	Medio
4	Área de Logística	Se comunica con uno o los proveedores que son de su confianza y con los que posea de antelación para pedir la cotización verbal de los productos y los proveedores pueden estar llamados. Al recibir el pedido, se pide para gestionar el pedido en el mismo. El jefe de logística con la cotización, una llamada o presencial en el mismo formato de pedido, consulta al Administrador.	30'	Alto
5	Funcionario: Administrador de Materia	Analiza el pedido verbal con la ficha solicitada. De acuerdo a los requisitos económicos con los que cuenta, determina si la compra será al crédito o al contado.	40'	Medio
6 y 7	Área de Logística	Además, si la compra será efectuada por el mismo jefe de logística o será realizada por otra persona involucrada en el mismo.	340' - 480' (4 - 8 días)	Alto
8 y 9	Área de Logística	Finaliza la compra. Por lo común, los pedidos son efectuados en Pedido o Trabajo. En la compra se efectúa por otra persona autorizada, esta entrega al jefe de logística para que siga el curso.	30'	Alto
10, 11, 12, 13 y 14	Área de almacén	Luego de efectuada la compra, el jefe de logística elabora la Orden de Compra, esta se envía en original y 3 copias (Proveedor, Almacén, Archivo, Caja), para ser recibida por los departamentos.	60'	Medio
15, 16 y 17	Área de almacén	Finalizada la compra efectuada y verificado si la necesidad por ingresar coincide con la factura emitida, con el Pedido Interno de Suministros y con la cuenta de cobro. Se debe intervenir la entrega al proveedor al momento de finalizar el proceso comenzando un Vale de moneda nacional y social firmado por el jefe del área. El valor oficial se suma a la factura y la copia se pasa al jefe. El Vale Informal se devuelve a Logística para que a su vez haga la devolución correspondiente.	30'	Alto
18, 19 y 20	Área de almacén	Se da ingreso a producto en el Kardex manual, con el número de vale de ingreso generado en el sistema y se almacena el producto. Por último se toma del stock productos ingresados a stock.	30'	Medio
21, 22, 23 y 24	Contabilidad	Posteriormente, para despachar el producto se envía el Vale de Pedido en original y copia para cada área (C.A.B., producción y administración). Antes que el producto llegue al Almacén, el Vale de Pedido, debe contar con el VPS del Funcionario Jefe de Producción o Administrador, según sea el caso.	40'	Alto
25, 26 y 27	Contabilidad	Recapitula el comprobante de pago con la documentación sustentatoria del mismo (Pedido Interno de Materiales, Orden de Compra, voucher emitido por Almacén), para ser cargado al libro. Verifica si el comprobante de pago es correctamente emitido. De haber sido emitido, se ingresa al sistema de contabilidad, se emite un cheque de ingreso y copia en original va a la mesa de facturas y la copia va a la mesa de control de la misma. El comprobante de pago queda en custodia del departamento. De haber conformidad, se devuelve a Logística para su control.	60'	Alto
28, 29 y 30	Contabilidad	Posteriormente, se genera de nuevo el comprobante para pago de proveedores a la Gerencia de Finanzas. Los datos de la cuenta bancaria se ingresan al sistema de contabilidad y se genera una cuenta de la empresa. Se envía la misma información sustentatoria a Contabilidad para una revisión (Emitido por los departamentos) y se envía al archivo.	60'	Alto

Fecha: _____
Elaboración: _____
Empresa: Ingepro Industrial S.A.

CUADRO N° 04: OPERACIONES DE COMPRA LOCAL AL CRÉDITO

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Nº del Proceso	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo Típico	Riesgo
1	Área Solicitante	Los Pedidos de los materiales son formulados por el jefe de cada área. El formato determinado: Pedido Interno de Materiales (original y copia).	15'	Alto
2 y 3	Funcionario administrativo o Jefe de Producción-Pesca	El Administrador autoriza la compra para los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, Caja Logística, Almacén de Compras, RRHH y Seguridad y Servicios Operativos. El jefe de Producción autoriza el pedido de materiales de los departamentos de Flota, Producción y Aseguramiento de la Calidad. El Funcionario determina si la compra será local, por línea o transnacional y también si es compra normal, urgente o emergencia. Una vez autorizada el formato, lo copia y devuelve al área solicitante.	150' (2 horas)	Medio
4	Jefe de Logística	Se concierta con uno o dos proveedores que son de su confianza y con los que goes de amistad para poder la cotización verbal de los pedidos. Los proveedores pueden estar ubicados en Puerto Malabrigo, Pajón pero generalmente residen en Trujillo. El jefe de logística con la cotización sea favorable o perjudicial en el mismo formato de pedido, consulta al Administrador.	30'	Alto
5	Funcionario administrativo de Pesca	Evalúa y decide cual es la mejor cotización. De acuerdo a los recursos económicos con los que cuenta, determinará si la compra será al crédito o al contado. Además, si la compra será efectuada por el mismo jefe de logística o será realizada por otra persona inclusive el mismo.	30'	Medio
6 y 7	Acto de Logística	Envía la orden. Por lo general, las compras son efectuadas en Pajón o Trujillo. Si la compra fue efectuada por otra persona autorizada, ésta entrega al Jefe de Logística para que siga su curso.	300' (4h - 5 hrs)	Alto
8	Acto de Logística	Luego de efectuado la compra, el Acto de Logística entrega la Orden de Compra, Acta de emisión en original y 3 copias (Proveedor, contable, almacén, caja). Ésta es firmada por los dos funcionarios.	30'	Alto
12, 14, 15, 16 y 17	Jefe de Almacén	Recibe la compra efectuada y verifica si la mercadería por ingresar coincide con la factura emitida, con el Pedido Interno de Malabrigo y con la Orden de Compra. De ser conforme se ingresa al sistema el Sistema de Almacenes generando un Vale de Ingreso (original y copia) firmado por el Jefe del área. El vale original se adjunta a la factura y la copia va para Archivo. Si va a crédito, se devuelve a Logística para que una vez haga la devolución correspondiente.	30'	Medio
18, 19 y 20	Asistente de Almacén	Se da ingreso al producto en el sistema normal, con el mismo vale de ingreso generado en el sistema y se almacena el producto. Se envían las facturas de los pedidos al proveedor o Contabilidad.	30'	Bajo
21, 22 y 23	Asistente de Almacén	Posteriormente, para despachar el producto se envía el Vale de Salida en original y copia, para cada área, área, producción o administración. Antes que el producto salga de Almacén, el Vale de Salida, debe contar con el VTI del Funcionario Jefe de Producción o Administrador, según sea el caso.	30'	Medio
24, 25, 26 y 28	Contabilidad	Prepara el comprobante de pago con la documentación sustentatoria del mismo (Pedido Interno de Malabrigo, Orden de Compra, voucher emitido por Almacén), pero sin cargo alguno. Envía al el comprobante de pago al departamento Archivo. De haber conformidad, se ingresa al Registro de Compras, se envía voucher sustentado en original y copia. El original va a Archivo de la factura y la copia va a la copia Serial de la misma. El comprobante de pago y más en sustitución de sustentación. De no haber conformidad, se devuelve al logística para su cambio.	30'	Bajo
29, 30 y 31	Caja	Simultáneamente, los valores se envía al contabilidad para pago de proveedores a la Gerencia de Finanzas. Los montos de la siguiente semana remiten al proveedor aprobado y abonado a la cuenta de la empresa. No por la existencia de conformidad en Contabilidad, y entrega el cheque (firmado por los dos funcionarios) y luego lo registra.	30'	Bajo

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A. Elaboración: PFC/PA

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Nº Item Proceso	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo típico	Riesgo
1	Área Solicitante	Los pedidos de los materiales son formulados por el jefe de cada área. El formato denominado: Pedido Interno de Materiales (original y copia).	10'	Alto
2 y 3	Funcionario administrador o Jefe de Producción	El administrador summa la compra para los requerimientos de Recursos Humanos, Contabilidad, Gasto Logístico, Atención de Clientes, PVI y seguridad y servicios contratados, al Jefe de Producción sumando la cantidad necesaria de los departamentos de Planta, Producción y Atención al Cliente. El administrador determina si la compra será una, por una o por lotes y somete al comité de compras nacional, unificado o por área. Una vez autorizado el formato, lo copia y devuelve al área solicitante.	1 hora (1 hora)	Medio
04	Jefe de Atención	Recepción al Pedido Interno de Materiales para ingresar al Sistema de Información y alistar la Register de Materiales la cual va dirigida a recepción en una. Para la general este tipo de compra es realizada por el departamento de Producción.	30'	Medio
05	Operario Logístico	Envío de solicitudes de material de otras del mismo proveedor, producto una vez se haya realizado el pedido.	30'	Bajo
06	Gerencia General	Autoriza la Register de Materiales a cobrar.	30'	Bajo
07	Gerencia Logística	Contra 3 proveedores con los que hacen el pedido y con los cuales se hacen pedidos de compra. Pedido por internet, sistema o fax. Presentan las cotizaciones para su revisión y aprobación.	240' (4 horas)	Alto
08	Gerencia General	Envío de cotizaciones y aprobación de compra. De acuerdo a las reservas existentes, desde la compra será el envío a al cliente. Generalmente son compra materiales al crédito.	240' (4 horas)	Medio
09	Gerencia Logística	Confirma las órdenes de compra recibidas en original y 3 copias (receptor, comando, al cliente, copia). Es firmada por el Gerente General.	120'	Medio
10	Gerencia de Finanzas	Envío de cheque de acuerdo a las cotizaciones aprobadas. El cheque es firmada por el Gerente General.	30'	Bajo
11	Gerencia Logística	Entrega al cliente	1440' (24 horas)	Alto
12, 13, 14 y 15	Manejador de Transporte	Realiza la compra efectuada a crédito si la mercancía es enviada virtual con la factura emitida por el Gerente General. De ser contrario, se entrega la mercancía. El proveedor se devuelve a distancia de logística para que la mercancía llegue al cliente. Se envían las órdenes de los envíos a través de Gerencia Administrativa y Comercialización.	30'	Medio
16	Gerencia Logística	Después de se entrega el producto a la planta donde se contrata con Guía de Gestión Operativa (original y 4 copias) una, segunda, como documento, tercer copia. Entregando producto en planta, se sigue el proceso 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 respectivamente.	1 hora	Bajo
17, 18, 19 y 20	Gerencia Adm. y Com.	Realiza el cumplimiento de pago por la mercancía que compraron del mismo (Facturación de Materiales, Orden de Compra). Verifica si el comprador de pago de mercancía emitida. De haber conformidad se ingresa al Registro de Compras, se envía voucher con copia en original y copia. El original va a Jefe de la Planta y la copia va a la sede Operativa y misma. De no haber conformidad, se devuelve a Gerencia Logística para su cambio.	30'	Bajo
21	Gerencia de Finanzas	Registro a cheque con la documentación sustentada respectiva.	30'	Bajo

Fuente: Empresa Requena Industrial S.A.
 Elaboración: PYCOP

CUADRO N° 05: OPERACIONES DE COMPRA NACIONAL AL CONTADO

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Nº Item Ejecutorias	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo Ejeción	Riesgo
1	Área Solicitante	Los Pedidos de los materiales son formulados por el jefe de cada Área. El formato denominado: Pedido Interno de Materiales (original y copia).	10'	Alto
2 y 3	Funcionario autorizador o Jefe de Producción o Jefe de Instalación Planta	El Administrador autoriza la compra para los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, Caja, Logística, Atención de Clientes, PPTT y Seguridad y Servicios Generales. El jefe de Producción autoriza el pedido de materiales de los departamentos de Hielo, Producción y Despequeamiento de la Colada. El Funcionario autoriza el la compra para local, por línea o por eficiencia y también en su caso para material, según el presupuesto. Una vez autorizado el formato, la copia es devuelta al área solicitante.	100' (20 horas)	Medio
20	Jefe de Atención	Recopila el Pedido Interno de Materiales, para ingresarlo al Sistema de Información y Valoran la Proposición de Malabrigo, la cual va al Sistema computarizado en Lima. Por lo general este tipo de compra es solicitada por el departamento de Producción.	30'	Medio
22	Gerencia Logística	Realiza Registro de Materiales de los Planes Productivos Basado en el Registro del Resumen de Materiales.	20'	Bajo
31	Gerencia General	Autoriza la Proposición de Malabrigo a cobrar.	30'	Bajo
32	Gerencia Logística	Copia el procedimiento de los que tienen otros involucrados y se los envía a manejar políticas de compra. Puede ser vía email, teléfono o fax. El procedimiento debe ser en orden y oportuno.	240' (4 horas)	Alto
33	Gerencia General	Realiza cotizaciones y aprova la compra para la compra de material a los proveedores externos, desde el momento en el cual se va al contrato. Generalmente con compra manejada al crédito.	300' (4 horas)	Medio
34	Gerencia Logística	Elaboración de Ordenes de Compra (original y 3 copias (proveedor, compra, almacén, caja). Es firmada por el gerente General.	120'	Medio
36	Gerencia de Finanzas	Envía los cheques de acuerdo a las cotizaciones aprobadas. El cheque es firmado por el gerente General.	30'	Bajo
37	Gerencia Logística	Ejecuta la compra.	1440' (24 horas)	Alto
38, 41, 41, 42 y 43	Atención de Cliente	Recopila la compra efectuada y verifica si la mercadería por comprar coincide con lo solicitado y si el orden de compra (o sea condiciones, cantidades, importaciones). Si es inconforme, se devuelve a Gerencia de Logística para que a su vez haga la devolución al proveedor. Se envían los facturas de los productos adquiridos al Gerente Administrativo y Gerencia de Caja.	90'	Medio
		Posteriormente, se deposita el producto a la planta donde lo solicitan con Guía de Remisión (original y 4 copias: Guía, remisión, control administrativo, transporte). Recibe el producto en Planta y se sigue los procesos 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20 y 21 detallados en el Capítulo 2.3.	120'	Bajo
44, 45, 46 y 47	Gerencia Área y Caja	Recopila el comprobante de pago con la documentación sustentatoria del mismo (Proposición de Malabrigo, Orden de Compra). Verifica si el comprobante de pago es correctamente emitido. De haber conformidad, se ingresa al Registro de Cheques de banco emitido (original y copia). El original va al Usuario de la planta y la copia va a la caja. En el momento de la emisión de la factura y la copia va a la caja. En el momento de la emisión de la factura, se devuelve a Gerencia Logística para su control.	30'	Bajo
50	Gerencia de Finanzas	Registra el Cheque con la documentación sustentatoria respectiva.	20'	Bajo

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Projeo

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

N° del Procedimiento	Responsable	Descripción del Procedimiento	Impacto Típico	Riesgo
1	Jefe de Planta	En función de las necesidades con respecto al uso de planta para área de fabricación de Materiales de Maletines empacados.	10'	Alto
2 y 3	Gerente de Administración y Jefe de Producción - Planta	El Administrador autoriza la compra una vez ha autorizado de Recursos Humanos, Contabilidad, Legal, Logística, Atención al Cliente, PPEE y Seguridad y Gestión de Calidad. El Jefe de Producción autoriza el pedido de materiales de los departamentos de Planta Producción y Asesoramiento de la Calidad. El Funcionario confirma la compra con local por Lima o transferencia y entrega al proveedor con el cargo o programa. Una vez autorizada el pedido, la copia del pedido al proveedor.	150' (3 horas)	Medio
25	Jefe de Almacén	Recepción y Pedido interno de Maletines para ingresar al Sistema de Maletines y realizar la Producción de Maletines, la cual es Sistema de control interno Lima. Por lo general este tipo de compra se solicita por el departamento de Producción.	50'	Medio
26	Gerente Logística	Envía la Resolución de Materiales de todos los Plantas Productivas.abora una Resolución Formada de Material en el mismo sistema de información.	60'	Bajo
31	Gerente General	Autoriza el pago de los proveedores.	70'	Alto
32	Gerente Logística	Envía a la producción con los que tienen el fin de manejar y con los cuales tienen pedidos de compra desde por los meses, semanales, etc. Se envían los documentos para su revisión y aprobación.	100' (2 horas)	Alto
34	Gerente General	Envía las cotizaciones y aprueba la mejor oferta de compra. Le autoriza los recursos económicos, desde el momento que el pedido o compra ha sido aprobado por el crédito.	120' (2 horas)	Medio
36	Gerente Logística	Contribuye las Cotizaciones de Compra elaboradas en oferta a 3 niveles de revisión como: almacén, legal, etc.	110'	Medio
38	Gerente Logística	Envía a compra.	140' (2.5 horas)	Alto
41, 42, 43, 44 y 45	Gerente de Planta	Recepción la compra efectuada y verifica al la mercadería por ingresar coincide con la factura emitida y la descripción de compra de un sistema, se ingresan automáticamente. Si es necesario se envía a Gerente de Logística para que se va a realizar la recepción de mercancía. Se envían los facturas de los productos ingresados a Gerente Administrativo y Contabilización. Posteriormente, se devuelve al proveedor a la planta donde se encuentra, con copia de factura, documento original y a copias: 3 copias, recibiendo, control administrativo, responsable. Cuando en proceso en planta, se sigue el proceso 14, 14, 14, 15, 16, 16, 16 y 16 detallado en el Anexo B.03.	90'	Medio
44, 45, 46 y 47	Gerente Asm. y Com.	Recepción el comprobante de pago con la documentación sustentatoria del mismo (Resolución de Material, Orden de Compra, etc.) y el comprobante de pago es correctamente emitido. De haber conformidad, se envía al Gerente de Compras, se envía cualquier comprobante de compra y copia, se envía al almacén de la planta y se envía a la planta donde se encuentra la mercancía. Una vez autorizada, se envía a Gerente Logística para el pedido.	30'	Bajo
46, 47 y 48	Gerente de Materiales	Completamente (Financiera) se elabora un presupuesto para pago de proveedores el cual es pasado a la Gerencia General para su aprobación. Los días de la siguiente semana Gerente envía al proveedor el pedido. Se pide la documentación sustentatoria a Gerencia Administrativa y Contabilización para poder girar el cheque. Una vez el Cheque emitido a la documentación sustentatoria. Registra cheque en el Sistema Contable con el sujeto pasador.	90'	Bajo

Fuente: Empresa Peacover Industrial S.A. Propia

CUADRO N° 06: OPERACIONES DE COMPRA NACIONAL AL CRÉDITO

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Nº Item Flujoograma	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo Típico	Riesgo
1	Área Solicitante	Los Pedidos de los materiales para los trabajos son el jefe de cada área. El formato denominado: Pedido Interno de Materiales (original y copia).	17	Alto
2 y 3	Funcionario Administrativo de Planta	El Administrador solicita la compra para los departamentos de Recursos Humanos, Contabilidad, Caja, Logística, Atención al Cliente, PPTT y Seguridad y Servicios Generales. El Jefe de Planta autoriza el pedido en un formato de los departamentos de Planta, Producción y Aseguramiento de la Calidad. El Funcionario debe ir a la compra en el caso que el pedido sea urgente y también si es compra normal, urgente o preventiva. Una vez autorizado el formato, la copia se devuelve al solicitante.	100 (10 horas)	Medio
20	Jefe de Planta	Requiere el Pedido Interno de Materiales para el ingreso al Sistema de Información y el abarcar la Facilitación de Materiales, la cual va a estar en su responsabilidad en LOMA. Por lo general este tipo de compra es solicitada por el departamento de Producción.	10	Medio
30	Gerencia Logística	Realiza la Regulación de Materiales de todas las Plantas Productivas. Evalúa una Regulación Mensual de Materiales en el momento de la elaboración.	87	Bajo
31	Gerencia General	Actualiza el Requerimiento de Materiales a evaluar.	37	Bajo
32	Gerencia Logística	Contra a 3 proveedores con los que tienen años trabajando y con los cuales manejan políticas de compra. Hasta con vía correo, teléfono, etc. Presenta los cotizaciones para su decisión y aprobación.	240* (8 horas)	Alto
33	Gerencia General	Realiza las validaciones a cargo de la compra de los productos. De acuerdo a su número de minutos, el tipo de compra normal o especial de compra. Convalida con el pedido.	240* (12 horas)	Medio
34	Gerencia Logística	Confecciona las Ordenes de Compra necesarias en original y 3 copias (proveedor, compra, almácen caja).	100	Bajo
36	Gerencia Logística	Finaliza compra.	1440 (12 horas)	Alto
38, 39, 40, 41, 42 y 43	Área de Tránsito	Receptiva la compra efectuada y verifica si la necesidad por ingresar coincide con la factibilidad y la Orden de Compra. De ser contrario, se informa al solicitante. Si es a su favor, se envía a la Gerencia de Logística para que se pueda ingresar la solicitud correspondiente. Se envía un formato de los productos ingresados a Gerencia Administrativa y Contabilidad.	90	Medio
44, 45, 46 y 47	Gerencia Adm. y Logis.	Posteriormente, se requiere el producto a la Planta donde lo solicitan, con Guía de Remisión Tránsito (original) y 4 copias. Se realiza control administrativo transitorio. Recibido en planta en Planta, se a que los procesos 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21 y 43. Realizado con el código 0000.	120	Medio
48, 49, 50 y 51	Gerencia Adm. y Logis.	Requiere el control de pago con la documentación sustentadora del mismo (Facilitación de Materiales, Orden de Compra). Verifica el componente de pago es correctamente emitido. De haber conformidad, se ingresa al Registro de Compras, se envía voucher contable en original y copia. El original va a Cuenta de la planta y la copia en el caso de la planta. De no haber conformidad, se devuelve a Remisión logística para su emisión.	90	Bajo
46, 47 y 48	Gerencia de Finanzas	Revisión de cuentas, se elabora un presupuesto para pago de proveedores el cual va pasado a la Gerencia General para su aprobación. Los datos de la siguiente manera se envía a Gerencia de Finanzas para su aprobación. Se pide la documentación sustentadora a Gerencia Administrativa y Contabilidad para poder girar el cheque. Una vez el cheque es ingresado al sistema de contabilidad. Registra cheque en el Sistema Contable con el código respectivo.	87	Bajo

Fuente: Elaboración: Empresa Pesquera Industrial S.A. Proyecto

5.2.1.2. Operaciones de compra de materia prima para el proceso productivo de elaboración de harina y aceite de pescado

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Nº Item Programa	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo Típico
1	Topo 14 Fiscalía 14 Fisca 14	Según evaluación previa, el Jefe de Planta comunica al Jefe de Planta, que la planta se encuentra lista para empacar materia prima, así como el sistema aprobando requisitos para el día de producción.	30'
2	Jefatura de Planta	Aumento al Responsable, que inicia el proceso de captación de pesca.	30'
3	Responsable	Inicia el proceso de captura de pesca, coordinando con los representantes, canales y puntos de las embarcaciones pesqueras, la recepción de la planta de recepción de Materia Prima.	940' (24 horas)
4	CHA A	Elaboración captado pesca, se embarcaciones llegan a la Bahía de Puerto y se acceden a la Loma preparando su descarga, el operador de CHA A, solicita al responsable la autorización para poder iniciar la descarga de la embarcación.	10'
5	Responsable	Solicita a la vez al Asistente de Producción la verificación de datos de la embarcación: Nº de matrícula, permiso de pesca y zarpe vigentes.	5'
6	Opco. de Producción	El Asistente de Producción realiza la verificación de los datos de la embarcación y datos complementarios al Responsable para que éste pueda descargar.	5'
7 y 8	Responsable	Recepcionada la respuesta, autoriza o no la descarga.	5'
8	CHA A	Al recibir la autorización, el operador de Chuta inicia la descarga.	5'
10	Opco. de Producción	La descarga de materia prima es reconocida en las libras de pesca para ser descargada en la planta de almacenamiento, donde se imprimen un voucher (original y 2 copias) indicando el voucher de pesca, nombre y matrícula de la embarcación.	150' (2 horas)
11	Opco. de Producción	El Asistente de Producción reacciona al voucher emitido e imprime las Notas de Recepción de Materia Prima (original y 2 copias), procediendo al archivo de producción, contabilidad, control administrativo.	30'
12	Proveedor	Recepciona la Nota de recepción de materia prima.	10'
13 y 14	Contabilidad	Recepciona la Nota de Recepción de Materia Prima y solicita Precio de materia prima.	1410' (24 horas)
16	Jefatura de Planta	Envía los precios por Tonelada de materia prima recepcionada por cada proveedor mediante un memorando dirigido a Opco. de Contabilidad.	100' (3 horas)
18, 17, 19 y 18	Opco. de Contabilidad	Al recibir los precios de materia prima, informa al Jefe de los proveedores para que puedan emitir la factura respectiva. Ingresa los precios al sistema de pesca y reporta la producción de pesca semanal.	300' (3 horas)
20, 21, 22 y 23	Opco. de CONTABILIDAD	Recepciona la factura y verifica si es conforme. Si no es conforme, devuelve al proveedor. Prepara la liquidación de pago y elabora presupuesto de pago.	300' (6 horas)
24	Administrador	Recibe el presupuesto de pago y da su conformidad. De no ser conforme solicita rechazo.	60' (1 hora)
25	Contabilidad	El presupuesto aprobado se envía a Loma para su programación de pago.	20'
26	Gerencia Adm. y Cont.	Envía el valor y prepara pago de órdenes.	180' (3 horas)
27	Gerencia de Finanzas	Autoriza el desembolso del presupuesto y envía al presupuesto nota a cuenta corriente de la planta.	100' (2 horas)
28, 29 y 31	Caja	Emite cheques de cobro a la liquidación de pesca. Registra los cheques girados. Nota al proveedor.	120' (2 horas)
30	Gerencia Adm. y Cont.	Realiza pago de órdenes.	940' (24 horas)

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 07: OPERACION DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Nº Item Diagrama	Responsable	Descripción del Procedimiento	Tiempo Típico
1	Jefe de Producción - Jefe de Flota	Según el estado de pesca, el Jefe de Flota comunica al Jefe de Flota, que la planta de recepción de la planta pesquera inicia un control al día anterior al día de producción requiriendo para el día de producción.	30'
2	Jefe de Flota	Avisa al Responsable, las necesidades de recepción de pesca.	30'
3	Radiooperador	Inicio el proceso de captación de pesca, controlando con los operadores, las necesidades de las embarcaciones pesqueras, la necesidad de la planta de recepción de Materia Prima.	1440' (24 horas)
4	CHATA	Habiéndose captado pesca, las embarcaciones llegan a la Bahía de Puerto y se acceden a la Chata preparando la descarga. El operador de CHATA, solicita a radiooperador el control de pesca para poder iniciar la descarga de la embarcación.	10'
5	Radiooperador	Solicita al Jefe de Asistencia de Producción la verificación de datos de la embarcación, RN, número de pesca, permiso de pesca y otros vigentes.	5'
6	Jefe de Asistencia	El Jefe de Asistencia valida la verificación de los datos de la embarcación y de la conformidad al Radiooperador para que pueda iniciar la descarga.	5'
7 y 8	Radiooperador	Recepcionada la respuesta autoriza o no la descarga.	5'
9	CHATA	A recibir la autorización el operador de Chata inicia la descarga.	5'
10	Jefe de Asistencia	La descarga de materia prima se recibe en la bahía de pesca para ser descargada en la poza de almacenamiento, donde se genera un voucher (ingreso a 2 copias) indicando el volumen de pesca, nombre y control de la embarcación.	120' (2 horas)
11	Jefe de Producción	El Asistente de Producción receptiona el voucher emitido e imprime, un Hoja de Recepción de Materia Prima (original y 3 copias) proveedor, archivo de producción, cantidad control administrativo.	30'
12	Asesor	Generación de Hoja de Recepción de Materia Prima.	15'
13 y 14	Contabilidad	Recepción de Hoja de Recepción de Materia Prima y envío al Responsable de la planta.	1440' (24 horas)
15	Jefe de Flota	Envía las pólizas por Transporte de materia prima recepción por cada proveedor mediante un Memorando de Igdo al Dpto. de Contabilidad.	180' (3 horas)
16, 17, 18 y 19	Oficina de Contabilidad	Revisa las pólizas de materia prima, informa a cada uno de los proveedores para que preparen los recibos de materia prima correspondientes.	360' (6 horas)
20, 21, 22 y 23	Oficina de Contabilidad	Recepción de recibos y verificación de los recibos. En caso de conformar, genera el presupuesto de liquidación de pago y realiza el presupuesto de pago.	360' (6 horas)
24	Administrador	Envía el presupuesto de pago y el presupuesto de liquidación. De acuerdo conforme se le va recibiendo.	60' (1 hora)
25	Contabilidad	El presupuesto aprobado es enviado al Jefe para el programado de pago.	30'
26	Gerencia Adm. y Com.	Envío al MFI y proceso para el inicio de pago.	180' (3 horas)
27	Gerencia Financiera	Autoriza al departamento del proveedor y envía el presupuesto de pago a cuenta corriente de la Flota.	120' (2 horas)
28, 29 y 30	Caja	Envía los cheques de acuerdo a la cantidad de cheques. Registra los cheques girados. Realiza el proceso de pago.	120' (2 horas)
31	Gerencia Adm. y Com.	Realiza pago de liquidación.	1440' (24 horas)

Fuente: Empresa Pesquera Incahuasi S.A.
Elaboración: Propia

5.2.2. RESUMEN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS DE LA EMPRESA REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Promedio (min.)	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	Alto
Funcionario	Autoriza la compra.	180	Medio
Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax	30	Alto
Funcionario	Aprueba cotización.	30	Medio
Caja	Desembolsa efectivo	20	Bajo
Logística	Ejecuta la compra	120	Alto
Almacén	Recepción, almacenamiento y despacho de productos	80	Medio
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	Bajo
Caja	Reembolso caja chica	15	Bajo
Tiempo promedio requerido en compras de caja chica (minutos)		505	
Tiempo promedio requerido en compras de caja chica (horas)		8 h 25'	

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 08: RESUMEN DE OPERACIONES DE COMPRA LOCAL DE CAJA CHICA

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Promedio (min.)	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	Alto
Funcionario	Autoriza la compra.	180	Medio
Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax	30	Alto
Funcionario	Aprueba cotización.	30	Medio
Caja	Desembolsa efectivo	20	Bajo
Logística	Ejecuta la compra	120	Alto
Almacén	Recepción, almacenamiento y despacho de productos	80	Medio
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	Bajo
Caja	Reembolso caja chica	15	Bajo
Tiempo promedio requerido en compras de caja chica (minutos)		505	
Tiempo promedio requerido en compras de caja chica (horas)		8 h 25'	

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Promedio (min.)	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	Alto
Funcionario	Autoriza la compra.	180	Medio
Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax.	90	Alto
Funcionario	Aprueba cotización	30	Medio
Caja	Gira cheque	20	Medio
Logística	Ejecuta la compra y elabora orden de compra	510	Alto
Almacén	Recepción, verificación, almacenamiento y despacho de productos	120	Medio
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	Bajo
Caja	Registro de cheque	15	Bajo
Tiempo promedio requerido en compras al contado (minutos)		1010	
Tiempo promedio requerido en compras al contado (horas)		16 h 49'	

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO Nº 09: RESUMEN DE OPERACIONES DE COMPRA LOCAL AL CONTADO

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Promedio (min.)	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	Alto
Funcionario	Autoriza la compra.	180	Medio
Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax.	90	Alto
Funcionario	Aprueba cotización	30	Medio
Caja	Gira cheque	20	Medio
Logística	Ejecuta la compra y elabora orden de compra	510	Alto
Almacén	Recepción, verificación, almacenamiento y despacho de productos	120	Medio
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	Bajo
Caja	Registro de cheque	15	Bajo
Tiempo promedio requerido en compras al contado (minutos)		1010	
Tiempo promedio requerido en compras al contado (horas)		16 h 49'	

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Promedio (min)	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	Alto
Funcionario	Autoriza la compra.	180	Medio
Logística	Solicita cotización a proveedores via telefónica o fax.	90	Alto
Funcionario	Aprueba cotización.	40	Medio
Logística	Ejecuta la compra y elabora orden de compra	510	Alto
Almacén	Recepción, verificación, almacenamiento y despacho de productos	120	Medio
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	Bajo
Caja	Programa pago, gira y registra cheque	50	Bajo
Tiempo promedio requerido en compras al crédito (minutos)		1035	
Tiempo promedio requerido en compras al crédito (horas)		17 h 15'	

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
 Elaboración: Propia

CUADRO Nº 10: RESUMEN DE OPERACIONES DE COMPRA LOCAL AL CREDITO

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Promedio (min)	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	Alto
Funcionario	Autoriza la compra.	180	Medio
Logística	Solicita cotización a proveedores via telefónica o fax.	90	Alto
Funcionario	Aprueba cotización.	40	Medio
Logística	Ejecuta la compra y elabora orden de compra	510	Alto
Almacén	Recepción, verificación, almacenamiento y despacho de productos	120	Medio
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	Bajo
Caja	Programa pago, gira y registra cheque	50	Bajo
Tiempo promedio requerido en compras al crédito (minutos)		1035	
Tiempo promedio requerido en compras al crédito (horas)		17 h 15'	

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
 Elaboración: Propia

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Promedio (min)	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	Alto
Funcionario	Autoriza la compra	180	Medio
Almacén	Elaborar la Requisición de Materiales para Lima	50	Medio
Gerencia Logística	Elabora una Requisición Resumen de Materiales	60	Bajo
Gerencia General	Autoriza la Requisición de Materiales a cotizar	30	Bajo
Gerencia Logística	Solicita cotización a proveedores via telefónica o fax	240	Alto
Gerencia General	Aprueba Cotización	240	Medio
Gerencia Logística	Confecciona Orden de compra	120	Medio
Gerencia de Finanzas	Gira cheque de acuerdo a cotización	60	Bajo
Gerencia Logística	Efectúa la compra	1440	Alto
Almacén de Tránsito	Recepciona la compra, almacena temporalmente el producto y lo envía al Almacén de Planta	240	Medio
Gerencia Adm. Y Com.	Registra comprobante de pago	30	Bajo
Gerencia de Finanzas	Registro de cheque	20	Bajo
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (minutos)		2705	
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (horas)		45 h 5'	

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 11: RESUMEN DE OPERACIONES DE COMPRA NACIONAL AL CONTADO

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Promedio (min)	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	Alto
Funcionario	Autoriza la compra	180	Medio
Almacén	Elaborar la Requisición de Materiales para Lima	50	Medio
Gerencia Logística	Elabora una Requisición Resumen de Materiales	60	Bajo
Gerencia General	Autoriza la Requisición de Materiales a cotizar	30	Bajo
Gerencia Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax	240	Alto
Gerencia General	Aprueba Cotización	240	Medio
Gerencia Logística	Confecciona Orden de compra	120	Medio
Gerencia de Finanzas	Gira cheque de acuerdo a cotización	60	Bajo
Gerencia Logística	Ejecuta la compra	1440	Alto
Almacén de Tránsito	Recepciona la compra, almacena temporalmente el producto y lo envía al Almacén de Planta	240	Medio
Gerencia Adm. Y Com.	Registra comprobante de pago	30	Bajo
Gerencia de Finanzas	Registro de cheque	20	Bajo
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (minutos)		2705	
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (horas)		45 h 5'	

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
 Elaboración: Propia

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Promedio (min)	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	Alto
Funcionario	Autoriza la compra	180	Medio
Almacén	Elaborar la Requisición de Materiales para Lima	50	Medio
Gerencia Logística	Elabora una Requisición Resumen de Materiales	60	Bajo
Gerencia General	Autoriza la Requisición de Materiales a cotizar	30	Bajo
Gerencia Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax	240	Alto
Gerencia General	Aprueba Cotización	240	Medio
Gerencia Logística	Confeciona Orden de Compra y efectúa la compra	1560	Alto
Almacén de Tránsito	Recepiona la compra, almacena temporalmente el producto y lo envía al Almacén de Planta	240	Medio
Gerencia Adm. Y Com.	Registra comprobante de pago	30	Bajo
Gerencia de Finanzas	Programa pago, gira y registra cheque	80	Bajo
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (minutos)		2725	
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (horas)		45 h 25'	

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO Nº 12: RESUMEN DE OPERACIONES DE COMPRA NACIONAL AL CRÉDITO

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Promedio (min)	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	Alto
Funcionario	Autoriza la compra	180	Medio
Almacén	Elaborar la Requisición de Materiales para Lima	50	Medio
Gerencia Logística	Elabora una Requisición Resumen de Materiales	60	Bajo
Gerencia General	Autoriza la Requisición de Materiales a cotizar	30	Bajo
Gerencia Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax	240	Alto
Gerencia General	Aprueba Cotización	240	Medio
Gerencia Logística	Confeciona Orden de Compra y efectúa la compra	1560	Alto
Almacén de Tránsito	Recepiona la compra, almacena temporalmente el producto y lo envía al Almacén de Planta	240	Medio
Gerencia Adm. Y Com.	Registra comprobante de pago	30	Bajo
Gerencia de Finanzas	Programa pago, gira y registra cheque	80	Bajo
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (minutos)		2725	
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (horas)		45 h 25'	

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

5.2.3. DIAGNÓSTICO A LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS DE LA EMPRESA REALIZADAS POR EL

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

5.2.3.1. Diagnóstico de las operaciones de compra locales

Se detallan en el cuadro de la siguiente página:

Responsable	Procedimiento	Observaciones	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	<p>1. Se realiza un censo del stock al finalizar el trimestre.</p> <p>2. El Departamento de Logística no realiza programación de compras (generalmente para producción), para materiales que tienen mayor rotación.</p>	Alto
Funcionario	Autorización de la compra	<p>3. Algunas veces las compras son autorizadas sin la emisión del Pedido Interno de Materiales o este no es firmado por el funcionario encargado, son las compras vía telefónica pero se compraba que algunas veces se procede a comprar materiales que no hacen uso de ellos realmente.</p>	Medio
Logística	Selección de cotizaciones	<p>4. La selección de proveedores se hace en la jornada y se reúne con el Jefe de Logística y estos no manejan políticas de crédito deseables ni tampoco otorgan beneficios como: ventas por volumen, precio de materia o producto puesto en planta. El Jefe de Logística cuenta con reducida base de Datos de proveedores, pocas políticas alternativas de crédito. Además, el Registro es ineficiente porque no está clasificado por países ni se conoce las políticas comerciales de los proveedores que pueden otorgar a sus clientes.</p> <p>5. Otras veces no se cotizan los productos simplemente se compran al proveedor por consigna, solo realizado con autorización de Administrador.</p>	Alto
Funcionario Administrador	Aprobación de cotización	<p>6. Aprobada una de las dos o tres cotizaciones que le presenta el Jefe de Logística, sin mayor selecto. No tiene nocion del entorno económico ni si los precios presentados son los más adecuados de acuerdo a las condiciones de la compra.</p>	Medio
Logística	Determinación de efectos o emisión de título valor	<p>7. Si la compra es efectuada con cheque, éste no siempre se emite a nombre del proveedor (persona natural o jurídica), por lo que pueda haber suspensión por pagos indebidos además de problemas judiciales.</p>	Medio
Logística	Ejecución de la compra	<p>8. Muchas veces las compras no son autorizadas por el encargado de logística. Por instrucciones del Administrador, las compras son realizadas por los operadores o cualquier otro personal de la empresa, incluso el cliente.</p>	Alto
Logística	Emisión de Orden de Compra	<p>9. Por costumbre, las compras se realizan sin emitir Ordenes de Compra (para compras mayores a \$1.300 nuevas soles), hecho con emisión de cheque o a través de compra y luego que la mercadería fue dejada en Almacén, además son formados por el personal sin título numeración consecutiva, ésta es tomada del Sistema de información al momento de generarla. Por tal razón, las Ordenes de Compra son emitidas consecutivamente pero no cronológicamente ya que se emite como factura de emisión, la factura de emisión de la factura.</p>	Alto
Almacén	Recepción y despacho de mercancías	<p>10. En lo que respecta a la recepción, el Jefe de Almacén de Materiales, al recibir la mercadería no tiene conocimiento total de las características de un producto por lo tanto sólo verifica cantidad más no conoce dimensiones, grosor, tamaño, etc. Por tal motivo, demora mucho tiempo en aclarar la mercadería debido a que tiene que pedir ayuda al personal entendido del tema, además se genera problemas al operar material debido a que las medidas o características del producto comprado no coincide con lo solicitado.</p> <p>11. En lo que respecta al despacho de productos y su rotación en época de producción, se despacha productos sin ningún documento sustentado como es el Vale de Salida de Almacén, con la llamada "argolla de despacho". Otras veces, se emite el título pero no es autorizado por el Funcionario encargado precediéndose a regularizar al día siguiente o hasta dentro de 3 días, ocasionando distorsión de las cantidades reales de stock, generando desbalanceo tanto de éste para poder cubrir las necesidades de la empresa.</p>	Medio

CUADRO Nº 13: DIAGNÓSTICO DE LAS COMPRAS LOCALES

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Responsable	Procedimiento	Observaciones	Riesgo
Área Solicitante	Identificación de necesidades	* Se realiza un censo del stock al Almacén de Materiales. * El Departamento de Logística no realiza programación de compras (generalmente para producción), para materiales que tienen requerimiento.	Alto
Funcionario	Entrenamiento del cargo	* Algunas veces las compras son efectuadas sin la ayuda del Pedido Interno de Materiales y Área se firmó por el Funcionario encargado, solo se coordina vía telefónica para ser comprobante que algunas veces se procede a comprar materiales que no tienen sustentación documental. * La selección de proveedores radica en la amistad y empatía con el jefe de logística y esto no es acción política, se evalúa de acuerdo a tiempos, disponibilidad de compra, ventas por volumen, precio de material o producto puesto en planta.	Medio
Logística	Solicitud de cotizaciones	* El jefe de Logística cuenta con pedido: Boleto de Datos de Proveedor, acuerdo para las alternativas de compra, Avance, el Jefe de logística no realiza un solo documento por materia de compra, los pedidos comerciales de los proveedores que pueden ser por correo electrónico. * Otras veces no se solicitan las propuestas, simplemente se compra al proveedor por costumbre, esto realizado con autorización de Administración.	Alto
Funcionario Administrador	Aprobación de cotización	* Aprobada una de las dos o tres cotizaciones que lo procura el jefe de logística, sin mayor datos. No tiene relación al mismo momento, ni a los precios presentados con los más adecuados de acuerdo a las condiciones de la compra.	Medio
Caja	Desembolso de efectivo o un título de Título Valor	* Si la compra es efectuada con cheque, Área no siempre se emite a nombre del proveedor (generalmente al cajero), por lo que puede haber confusiones por pagar inversiones, además de problemas administrativos.	Medio
Logística	Ejecución de la compra	* Muchas veces las compras no son efectuadas por el encargado de Logística. Por indicaciones del Administrador, las compras son realizadas por los visitantes o cualquier otro personal de la empresa, incluso el mismo.	Alto
Logística	Elaboración de Orden de Compra	* Por sustento, las compras se realizan sin emitir Ordenes de Compra (para controlarse mejor a SI, SSI, mercadería). Esto es un riesgo, la recepción de mercadería y luego que la mercadería fue dejada en Almacén, además son formales por el proceso de compra mercadería comercial, esto es control de Sistema de Información al momento de generar un inventario de mercadería, compra sin emisión documental para un control de compra ya que se emite como fecha de emisión, la fecha de emisión de la factura.	Alto
Almacén	Recepción y despacho de productos	* En lo que respecta a la recepción, el jefe de Almacén de Materiales, al recibir mercadería no tiene conocimiento total de las características de un producto por lo tanto no verifica cantidad más o cambios dimensionales, peso, tamaño, etc. Por lo tanto, cuando mismo tiempo en emisión la mercadería emitida a que tiene que poseer según el personal emisor del tema, además se genera problemas al salir el material debido a que los recibos o transferencias no son emitidos con precisión cuando se lo solicita. * En lo que respecta al despacho de material a subletrado en caso de producción, se despacha producido con un registro documental sustentado, como es el Vale de Salida de Almacén, por lo tanto, después de despacho, áreas como el área de logística, para no ser sustentado por el Funcionario encargado, procediendo a regularizar el día siguiente o hasta dentro de 3 días, realizando distribución de los materiales, sales en todo, generando desconformidad de éste para poder cubrir los requerimientos de la empresa.	Medio

Responsable	Procedimiento	Observaciones	Riesgo
Contabilidad	Registro de comprobante de pago	* Luego de haber comprado e ingresado la mercadería al Almacén de Materiales, se verifica la factura de compra para ingresarla al Sistema Contable. La factura debe estar acompañada del Pedido Interno de Materiales, Orden de Compra (de ser el caso), Ingreso a Almacén. Todo lo comprado debe estar sustentado en los documentos que se acompaña.	Bajo
Caja	Registro de pago efectuado	* Si la compra fue al contado y el desembolso fue efectuado por Caja Chica, entonces se efectúa el reembolso. * Si la compra fue realizada al contado con la emisión de cheque, se registra el título valor teniendo la documentación sustentatoria. * Si la compra es al crédito, se programa el pago, se gira y registra el cheque por el pago efectuado.	Bajo

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

Responsable	Procedimiento	Observaciones	Riesgo
Contabilidad	Registro de comprobante de pago	* Luego de haber comprado e ingresado la mercadería al Almacén de Materiales, se verifica la factura de compra para ingresarla al Sistema Contable. La factura debe estar acompañada del Pedido Interno de Materiales, Orden de Compra (de ser el caso), Ingreso a Almacén. Todo lo comprado debe estar sustentado en los documentos que se acompañan.	Bajo
Caja	Registro de pago efectuado	* Si la compra fue al contado y el desembolso fue efectuado por Caja Chica, entonces se efectúa el resguardo. * Si la compra fue realizada al contado con la emisión de cheque, se registra el título valor teniendo la documentación sustentatoria. * Si la compra es al crédito, se programa el pago, se gira y registra el cheque por el pago efectuado.	Bajo

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

5.2.3.2. Diagnóstico de las operaciones de compra nacionales

Se detallan en el siguiente cuadro:

Responsable	Procedimiento	Observaciones	Riesgo
Área Solicitante	Formulación de necesidades	* Se realiza sin consultar el stock al Almacén de Materiales. * El Departamento de Logística no realiza programación de compras (generalmente para producción), para materiales que tienen mayor rotación.	Alto
Funcionario	Autoriza la compra	* Algunas veces las compras son efectuadas sin emisión del Pedido Interno de Materiales o éste no es firmado por el Funcionario encargado, sólo se coordina vía telefónica pero se comprobó que algunas veces se procede a comprar materiales que no fueron autorizados verbalmente.	Medio
Almacén	Elaborar la Requisición de Materiales para Lima	* El Jefe de Almacén debe tener mucho cuidado al momento de ingresar la descripción de los productos solicitados en el Pedido Interno de Materiales para que éstos sean correctamente recepcionados en la ciudad de Lima.	Medio
Gerencia Logística	Elabora una Requisición Resumen de Materiales	* Recepciona y resume las Requisiciones de Materiales de las 3 plantas pesqueras para su autorización.	Bajo
Gerencia General	Autoriza la Requisición de Materiales a cotizar	* De acuerdo a la urgencia y disponibilidad de recursos para compra, aprueba la compra de productos.	Bajo
Gerencia Logística	Solicitud de cotizaciones	* La selección de proveedores radica en la amistad y simpatía con los Asistentes de Compras. Los proveedores manejan políticas de crédito las cuales pueden ser mejores si no hubiera amistad de por medio con los encargados de compras. Asimismo, los Asistentes de Compras cuentan con reducida Base de Datos de Proveedores, siendo pocas las alternativas de compra. Además, el Registro es ineficiente porque no está clasificado por rubros ni se conoce las políticas comerciales que pueden otorgar a sus clientes.	Alto

CUADRO Nº 14: DIAGNÓSTICO DE LAS COMPRAS NACIONALES

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

		incluyen los recibos de los proveedores que, al ser pagados, las facturas recibidas selladas de igual forma se remiten a las plantas pesqueras sin verificar si la mercadería consignada en la Guía de Remisión es la que verdaderamente se está enviando.	
Gerencia Adm. y Com.	Registra comprobante de pago	* Después de haber comprado e ingresado la mercadería al Almacén de Tránsito, se verifica la factura de compra para ingresarla al Sistema Contable. La factura debe estar acompañada de la Requisición de Materiales y Orden de Compra, todo lo comprado debe estar sustentado en los documentos que se acompaña.	Bajo
Gerencia de Finanzas	Registro del pago efectuado o programación, giro y registro de cheque.	* Si la compra fue realizada al contado con la emisión de cheque, se registra el título valor teniendo la documentación sustentatoria. * Si la compra es al crédito, se programa el pago, se gira y se registra el cheque del pago.	Bajo

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CAPITULO V: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Responsable	Procedimiento	Observaciones	Riesgo
Gerencia General	Aprobación Cotización	* Aprobó una de las dos o tres cotizaciones que le presentó a Gerencia de Logística, sin mayor objetivo.	Medio
Gerencia Logística	Confecciona Orden de compra	* Las Órdenes de compra son formateo preimpreso pero sin numeración, esta se cubre del sistema de información al momento de generarla. Por tal razón, son únicas correlativamente pero no cronológicamente ya que se consigna como fecha de emisión la fecha de emisión de la factura. Estas no son firmadas ni autorizadas por el Gerente General, tan sólo se registra la firma del Asistente de Compra.	Medio
Gerencia de Finanzas	Emisión de Título Valor	* Si la compra se efectúa al contado, los cheques son emitidos a nombre de la persona natural o jurídica y con sello de no negociable.	Bajo
Gerencia Logística	Ejecuta la compra	* Muchas veces las compras no son efectuadas por los asistentes de compras, por indicaciones del Gerente de Logística, las compras pueden ser realizadas por los obreros o cualquier otro personal de la empresa.	Alto
Almacén de Tránsito	Recepciona la compra, almacena temporalmente el producto y lo envía al Almacén de Planta	* El encargado del Almacén de Tránsito recibe la mercadería sin verificar la cantidad ni especificaciones generales del producto, confía plenamente en lo que fue recepcionado por el Asistente de Logística o lo que entrega el proveedor. Esto trae consigo problemas posteriores cuando el Almacén de Planta comprueba que no fue el producto que solicitó en la REQUISICIÓN de Materiales. * Luego de haber sido recepcionados todos los productos solicitados por las diferentes plantas pesqueras, estos son remitidos a los respectivos almacenes utilizando una Guía de Remisión Remitente. Se observó que, si las cajas fueron recibidas selladas de igual forma se remiten a las plantas pesqueras sin verificar si la mercadería coincide con la Guía de Remisión es la que verdaderamente se está enviando.	Medio
Gerencia Adm. y Com.	registra comprobante de pago	* Después de haber comprado e ingresado la mercadería al Almacén de Tránsito, se verifica la factura de compra para ingresarla al sistema contable. La factura debe estar acompañada de la Recepción de Materiales y Orden de Compra, todo lo comprado debe estar sustentado con los documentos que se acompaña.	Bajo
Gerencia de Finanzas	Registro del pago efectuado o programación giro y registro de cheque.	* Si la compra fue realizada al contado con la emisión de cheque, se registra el título valor teniendo a documentación sustentatoria. * Si la compra es al crédito, se programa el pago, se gira y se registra el cheque del pago.	Bajo

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

Responsable	Procedimiento	Observaciones	Riesgo
Gerencia General	Aprobación Contratación	* Aprobada una de las dos o tres contrataciones que le presenta la Gerencia de Logística, sin mayor objeción.	Medio
Gerencia Logística	Confecciona Orden de compra	* Los Ordenes de compra son formales pre impresos pero sin numeración. Esta se otorga del Sistema de Información al momento de generarse. Por tal razón, son emitidos correlativeamente pero no cronológicamente ya que se considera como fecha de emisión, la fecha de emisión de la factura. Estas no son firmadas ni autorizadas por el Gerente General, tan solo se registra la firma del Asistente de Compra.	Medio
Gerencia de Finanzas	Emisión de Título Valor	* Si la compra se efectúa al contado, los cheques son emitidos a nombre de la persona natural o jurídica y con sello de no negociable.	Bajo
Gerencia Logística	Efectúa la compra	* Muchas veces las compras no son efectuadas por los asistentes de compra. Por indicaciones del Gerente de Logística, las compras pueden ser realizadas por los chóferes o cualquier otro personal de la empresa.	Alto
Almacén de Tránsito	Recepiona la compra, almacena temporalmente el producto y lo envía al Almacén de Planta	* El encargado del Almacén de Tránsito recibe la mercadería sin verificar la cantidad ni especificaciones generales del producto, confía plenamente en lo que fue recepcionado por el Asistente de Logística o lo que entrega el proveedor. Poco tras consigue provisiones posteriores, cuando el Almacén de Planta comprueba que no fue el producto que solicitó en la Requisición de Materiales. * Luego de haber sido recepcionados todos los productos solicitados por las diferentes plantas pesqueras, estos son remitidos a los respectivos almacenes utilizando una Guía de Remisión Rematerial. Se observó que, si las cajas fueron recibidas selladas de igual forma se remiten a las plantas pesqueras sin verificar si la mercadería consignada en la Guía de Remisión es la que verdaderamente se está enviando.	Medio
Gerencia Adm. y Cont.	Registra comprobante de pago	* Después de haber comprado e ingresado la mercadería al Almacén de Tránsito, se verifica la factura de compra para ingresarla al Sistema Contable. La factura debe estar acompañada de la Requisición de Materiales y Orden de Compra, todo lo comprado debe estar sustentado en los documentos que se acompañan.	Bajo
Gerencia de Finanzas	Registro del pago efectuado o programación, giro y registro de cheque	* Si la compra fue realizada al contado con la emisión de cheque, se registra el título valor teniendo la documentación sustentatoria. * Si la compra es al crédito, se programa el pago, se gira y se registra el cheque del pago.	Bajo

Fuente:
Elaboración: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Propio

5.3. GESTION DE INVENTARIOS

La gestión de inventarios comprende un conjunto de decisiones para diversas situaciones tales como:

- Determinar que se va a comprar.
- Determinar la cantidad que se va a comprar.
- Determinar los puntos de reposición de los materiales.
- Determinar cuando ordenar la compra.
- Determinar cómo y dónde almacenar los productos.

En la Empresa Pesquera Industrial S.A., esta gestión se realiza de una manera desordenada y deficiente.

Aspectos	Observaciones	Riesgo
Abastecimiento de Materiales	Se realiza de acuerdo al Pedido Interno de Materiales de cada área solicitante. No existe programación de compras periódicas, no se manejan stock mínimos para compra, ni tampoco el Jefe de Almacén comunica cuando un producto se termina.	Alto
Información Actualizada	La información sobre los stocks de las existencias no es actualizado diariamente.	Alto
Movimiento de Existencias	El manejo de existencias (entradas y salidas) es registrado mediante el uso de un kardex manual e Ingreso en el Sistema Computalizado de Almacenes. Se aprecia mercadería que está almacenada y sin movimiento, al consultar al respecto el Jefe de Almacén manifestó que no hay control ni registro de que mercadería está inmovilizada desde hace unos años, ni el porque de la falta del movimiento, no se sabe si se han adquirido por error, si nunca se han usado o si ya no se necesitan.	Alto
Orden de Materiales	Clasificación empírica de los inventarios, lo que no permite una organización y control adecuado de ellos.	Alto
Utilización de Formatos de Control	Cuenta con formatos de control, tales como: Vale de Ingreso al Almacén (computalizado), Vale de Salida de Productos del Almacén.	Bajo
Determinación de los niveles de inventario	Se determina del Sistema Computalizado de Almacenes pero éste no está al día, por lo que no es factible determinar el real nivel de inventario.	Medio
Realización de Inventarios	Se realiza un inventario anual, el cual está a cargo de Jefe de Almacén y es realizado por el personal a su cargo.	Alto

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 15: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

Aspectos	Observaciones	Riesgo
Abastecimiento de Materiales	Se realiza de acuerdo al Pedido Interno de Materiales de cada Área solicitante. No existe programación de compras periódicas, no se manejan stock mínimos para compra, ni tampoco el Jefe de Almacén comunica cuando un producto se terminó.	Alto
Información Actualizada	La información sobre los stocks de las existencias no es actualizado diariamente.	Alto
Movimiento de Existencias	El manejo de existencias (entradas y salidas) es registrado mediante el uso de un kardex manual e ingreso en el Sistema Computalizado de Almacenes. Se aprecia mercadería que está almacenada y sin movimiento, al consultar al respecto el Jefe de Almacén manifestó que no hay control ni registro de que mercadería está inmovilizada desde hace unos años, ni el porque de la falta del movimiento, no se sabe si se han adquirido por error, si nunca se han usado o si ya no se necesitan.	Alto
Orden de Materiales	Clasificación empírica de los inventarios, lo que no permite una organización y control adecuado de ellos.	Alto
Utilización de Formatos de Control	Cuenta con formatos de control, tales como: Vale de Ingreso al Almacén (computalizado), Vale de Salida de Productos del Almacén.	Bajo
Determinación de los niveles de inventario	Se determina del Sistema Computalizado de Almacenes pero éste no está al día, por lo que no es factible determinar el real nivel de inventario.	Medio
Realización de Inventarios	Se realiza un inventario anual, el cual está a cargo de Jefe de Almacén y es realizado por el personal a su cargo.	Alto

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

5.3.1. CONTROL INTERNO SOBRE INVENTARIOS

El conocimiento, estudio y evaluación del control interno en que se basa el inventario de cada empresa es lo que permite fijar el alcance y profundidad de las pruebas de auditoría que se aplicarán, en cada caso. El adecuado control interno constituye un buen pilar no sólo de la información sobre las cantidades en existencia y su valuación sino de su localización, clase y la eficiente utilización del capital invertido.

Las pérdidas por la excesiva acumulación de inventarios y su deterioro por haber estado almacenados largo tiempo pueden ser consecuencia de mal control de materiales en almacén, y propiciar, por otra parte, nuevas compras del todo innecesarias para las necesidades urgentes. Si la Administración no es informada en forma regular y precisa sobre las cantidades y localización de los bienes en existencia, el desperdicio e insuficiencia resultantes de esta situación, pueden ser mayores que las pérdidas generadas por robos.

Un buen control constituye un medio por el cual se proporciona información precisa para la valuación de los inventarios, así como la correcta información respecto de las cantidades en existencia. Controles internos deficientes pueden ocasionar pérdidas, propiciar que la Administración utilice información errónea en cuanto a costos para establecer precios de venta y tomar decisiones basadas en los márgenes de utilidad reportados.

Si las cuentas no proporcionan un panorama realista del costo de inventarios en existencia y del costo de los productos producidos, los Estados Financieros pueden ser burdamente engañosos, tanto respecto a las utilidades como a la posición financiera.

Conocer los materiales con mayor rotación es una forma de controlar los almacenes, no es bueno tener mucho stock debido a que el dinero cuesta en el tiempo y mucho inventario es tener dinero muerto en nuestra propia casa (la empresa).

5.4. GESTION DE ALMACENAMIENTO

La mercadería se recepciona en el Almacén de Materiales y Suministros ubicado en la misma planta pesquera y es de tipo cerrado, construido de material noble y de techo aligerado. Consta de un solo ambiente de aproximadamente 12 m de ancho por 6 m de largo.

La mercadería se recepciona adicionando la factura del proveedor (original y copia sunat) y/o la guía de remisión remitente (destinatario y copia sunat). En caso de compras locales, la Orden de Compra se regulariza posteriormente a la compra ya que ésta es indispensable para el ingreso de la mercadería al Sistema de Almacenes.

Se realiza el diagnóstico en el siguiente cuadro:

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Aspecto	Observaciones	Riesgo
Recepción Cuantitativa		
Verificación de la cantidad recibida	La verificación de la cantidad la realiza el Jefe de Almacén.	Medio
Responsabilidad en la recepción cuantitativa	La responsabilidad sobre posibles errores en la recepción recaen en el Jefe de Almacén de Materias.	Bajo
Método de recepción cuantitativa	No se tiene procedimientos formalmente establecidos. La recepción se realiza de una manera empírica.	Alto
Lugar de recepción cuantitativa	Los productos se reciben en el Almacén de Materias, donde ingresa Jefe de Logística, el proveedor o el transportista para dejar el producto.	Bajo
Informe de recepción cuantitativa	No se emite ningún informe sobre recepción de pedidos.	Alto
Recepción Cualitativa		
Verificación de la calidad de los materiales	El Jefe de Almacén no tiene pleno conocimiento de las características de los bienes recepcionados.	Alto
Método de recepción cuantitativa	No existen procedimientos adecuados o normados.	Alto
Informe de recepción cuantitativa	No se recibe informe de recepción de la calidad de los productos que se reciben.	Alto
Responsabilidad de la recepción cualitativa	La responsabilidad recaen sobre el Jefe de Almacén.	Bajo
Almacenamiento de productos		
Utilización de documentos para el ingreso de materiales	El ingreso de materiales se realiza a través del libro manual y del Sistema de Almacenes.	Bajo
Control de la administración en el movimiento de materiales	La empresa cuenta con un sistema de cómputo para llevar el ingreso y salida de los materiales, pero carece de parámetros de control.	Alto
Identificación de los materiales	Los materiales almacenados se codifican por códigos pero éstos no son agrupados por rubros o familias. Los materiales y suministros se encuentran almacenados en estanterías, estantes, de madera y laminados aglomerados en el suelo, de forma desordenada. Se observa que los productos se encuentran de manera dispersa y sin una distribución apropiada. Los materiales son buscados por el personal de Almacén, quienes conocen el lugar de cada producto debido a la rutina y al tiempo que llevan trabajando.	Medio
Conservación y protección de existencias	Los materiales, equipos y herramientas, se encuentran protegidos contra la lluvia y radiación solar, pero no contra el polvo y la humedad. Se cuenta con equipo y unidades contra incendios o siniestros. Cuenta con modalidades de seguridad como por ejemplo, accesos por una sola puerta de tres hectáreas de terreno asfaltado, alambrado, pasillos de seguridad contra erosión y siniestros.	Bajo
Despacho de productos	El Asistente de Almacén prepara un Vale de Salida de Almacén. La solicitud de despacho es hecha en forma verbal por algún integrante del área solicitante.	Bajo

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Pujós

CUADRO N° 16: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE ALMACENES

Aspecto	Observaciones	Riesgo
Recepción Cuantitativa		
Verificación de la cantidad recibida	La verificación de la cantidad la realiza el Jefe de Almacén.	Medio
Responsabilidad en la recepción cuantitativa	La responsabilidad sobre posibles errores en la recepción recae en el Jefe del Almacén de Materiales.	Bajo
Método de recepción cuantitativa	No se tiene procedimientos formalmente establecidos. La recepción se realiza de una manera empírica.	Alto
Local de recepción cuantitativa	Los productos se reciben en el Almacén de Materiales, donde ingresa Jefe del Almacén, el proveedor o el responsable por donde el producto.	Bajo
Informe de recepción cuantitativa	No se emite ningún informe sobre recepción de pedidos.	Alto
Recepción Cualitativa		
Verificación de la calidad de los materiales	El Jefe de Almacén no tiene pleno conocimiento de las características de los bienes receptorarios.	Alto
Método de recepción cualitativa	No existen procedimientos adecuados o normados.	Alto
Informe de recepción cualitativa	No se realiza informe de recepción de la calidad de los productos que se reciben.	Alto
Responsabilidad de la recepción cualitativa	La responsabilidad recae sobre el Jefe del Almacén.	Bajo
Almacenamiento de productos		
Utilización de documentos para el ingreso de materiales	El ingreso de materiales se realiza a través del libro manual y del Sistema de Ambiente.	Bajo
Control de la administración en el movimiento de materiales	La empresa cuenta con un sistema de cómputo para llevar el ingreso y salida de los materiales, pero carece de parámetros de control.	Alto
Identificación de los materiales	Los materiales almacenados se codifican por códigos pero estos no son agrupados por rubros o familias. Los materiales y suministros se encuentran ubicados en anaqueles o estantes de madera y también apilados en el suelo, de forma desordenada. Se observa que los productos se encuentran de manera dispersa y sin una distribución apropiada. Los materiales son buscados por el personal de Almacén, quienes conocen el lugar de cada producto debido a la rutina y al tiempo que llevan trabajando.	Medio
Conservación y protección de existencias	Los materiales, equipos y herramientas, se encuentran protegidos contra la lluvia y radiación solar, pero no contra el polvo y la humedad. Se cuenta con equipo y/o unidades contra incendios o sismos. Cuenta con modalidades de seguridad como por ejemplo acceso por una sola puerta de una esclusa de personal autorizado, además, pólizas de seguro contra robos y siniestros.	Bajo
Despacho de productos	El Sistema de Almacén prepara un Vale de Salida de Almacén. La salida de despacho se hace en forma verbal por algún integrante del área solicitante.	Bajo
Fuente:	Empresa Producta Industrial S.A.	
Elaboración:	Proces	

CAPITULO VI: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL AREA DE LOGISTICA EN LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

Debido a los riesgos inherentes en la estructura del control interno correspondiente a una empresa del tipo investigado pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados. Así mismo, la proyección de cualquier evaluación de la estructura hacia futuros períodos está sujeta al riesgo de que los procedimientos se vuelvan inadecuados o que se deterioren respecto a los objetivos funcionales debido a cambios en el entorno y en el contexto en el que opera la empresa.

Establecer y mantener dicho sistema es responsabilidad de la Gerencia General (en Lima) y del Administrador (en Puerto Malabrigo), los que tienen que evaluar cuidadosamente el beneficio por obtener, en relación con el costo de la implementación de los procedimientos de control. Este propósito no es incompatible con los controles operativos necesarios para asegurar el cumplimiento de la normatividad aplicable a la empresa.

En función a las observaciones encontradas mediante el diagnóstico realizado a la empresa en investigación en el capítulo anterior, se formulan las siguientes mejoras para dar sentido a la efectividad y eficiencia a la organización a fin de que se tomen decisiones

correctas que repercutan directamente en la gestión administrativa.

6.1. PROPOSICIONES PARA MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Del diagnóstico realizado se propone tener en cuenta lo siguiente:

CUADRO N° 17: PROPUESTAS DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

http://cybertesis.upnorte.edu.pe/upnorte/2007/rodriguez_cg/pdf/rodriguez_cg-TH.back.17.pdf

6.2. GESTIÓN DE COMPRAS PROPUESTO

El diseño de distintos sistemas de información logística y de manera consecuente con el entorno competitivo actual, enfatiza la necesidad de una estrecha colaboración de la compañía con los proveedores.

Es por ello que, para establecer una adecuada gestión de compras es necesario la determinación de:

- Definición de objetivos.
- Proposición para el mejoramiento en el Control Interno actual (en actividades determinadas de riesgo alto y riesgo medio), para la adecuada ejecución de los procesos.
- Reducción en la ejecución de los procesos para la realización de las compras locales y nacionales reflejados en los tiempos típicos.

6.2.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

6.2.1.1. Objetivos Generales

a. El primer objetivo es la CALIDAD:

El Departamento de Logística y la Gerencia de Logística deberán conocer las especificaciones de la materia prima, suministros y materiales que adquieren.

Con esta información podrán entregar a todas las áreas solicitantes y solicitar al proveedor el material adecuado cuidando siempre que sea el mismo en lo referente a sus propiedades.

b. El segundo objetivo es la CANTIDAD:

Logística y Gerencia de Logística deberán tratar, en lo posible, de ajustarse a la cantidad solicitada por las áreas solicitantes (especialmente producción).

c. El tercer objetivo es el PRECIO:

El precio siempre debe ser el más conveniente.

d. El cuarto objetivo es el TIEMPO U OPORTUNIDAD:

Cuando se solicita un bien se debe asegurar que éste llegue en las fechas convenidas.

6.2.1.2. Objetivos de la Función de Compras

a. Satisfacer las necesidades de materiales y suministros según su programa para la operación de la organización.

b. Hacer eficiente y efectiva la distribución de productos a usuarios.

c. Proporcionar materiales que cumplan con el nivel de calidad requerida por la empresa al precio adecuado.

d. Identificar nuevas fuentes de abastecimiento, estableciendo relaciones con proveedores que tengan la capacidad suficiente para otorgar materiales de buena calidad, a precios razonables y que puedan entregarlos a tiempo.

e. Establecer y mantener un adecuado canal de comunicación con los proveedores para que la información les llegue de forma oportuna.

6.2.2. PROPOSICIONES DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COMPRAS LOCALES Y NACIONALES

6.2.2.1. PARA COMPRAS LOCALES

Se detallan en el cuadro de páginas: 97 y 98.

6.2.2.2. PARA COMPRAS NACIONALES

Se detallan en el cuadro de páginas: 99 y 100.

CUADRO N°18: PROPUESTAS DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS LOCALES

http://cybertesis.upnorte.edu.pe/upnorte/2007/rodriguez_cg/pdf/rodriguez_cg-TH.back.18.pdf

CUADRO N° 19: PROPUESTAS DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS NACIONALES

http://cybertesis.upnorte.edu.pe/upnorte/2007/rodriguez_cg/pdf/rodriguez_cg-TH.back.19.pdf

6.2.3. PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE COMPRAS PROPUESTO

El procedimiento significa la manera de ejecutar una compra o adquisición, indicando los diferentes pasos y operaciones que involucra. Así mismo, debe señalar quienes son los responsables de la realización de cada paso.

6.2.3.1. Procedimiento para compras locales:

El procedimiento para compras locales que se propone es el siguiente:

A. Requerimiento de Compra

Toda adquisición deberá iniciarse con un documento denominado: Pedido Interno de Materiales, mediante el cual el área solicitante comunica al Departamento de Logística la necesidad de requerir suministros y/o materiales, después de haberla definido, haber comprobado que no existe stock en almacén y que dicho material no haya sido programado para ser comprado de acuerdo al sistema preventivo de stock crítico de materiales implementado.

El Pedido Interno de Materiales deberá tener las siguientes características:

- Ser emitido en original (logística) dos copias (área solicitante y almacén). Debe ser pre-enumerado y debe estar bajo responsabilidad de cada área operativa de la empresa.
- Indicar la fecha del pedido.
- Indicar si la compra será local o nacional.
- Indicar la prioridad de la compra: urgente, normal y emergencia.
- Especificar la cantidad de material que realmente se necesita adquirir.
- Describir especificaciones completas y descripción del pedido.
- Indicar el uso que se dará al pedido.
- Deberá ser firmado por el jefe del área solicitante.

B. Autorización de Compra

El Pedido Interno de Materiales debe ser emitido con anterioridad a efectuar la compra y debe estar debidamente autorizado de manera escrita por uno de los Funcionarios de la empresa. A la ausencia de uno, el otro Funcionario deberá firmar el pedido.

C. Seleccionar al proveedor y obtener las cotizaciones

La selección de proveedores a cotizar debe ser imparcial, los cuales se seleccionarán del registro actualizado de proveedores que cuente el Jefe de Logística, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos generales planteados de calidad, cantidad, precio y oportunidad de entrega.

La cotización deberá ser un documento que permita establecer información clara. Los datos que deben solicitarse al proveedor para que incluya en su cotización son: Cantidad, descripción del producto, precios, condiciones de pago, plazo de entrega, punto de entrega, etc.

El número de cotizaciones mínimas será de 03 hasta 05, dependiendo del producto a cotizar, además se tendrá en cuenta factores como cumplimiento en la atención de los pedidos, servicios adicionales que presta (especialmente traslado del producto hasta la misma planta), comportamiento de los productos, etc.

Se implementará un formato interno del Departamento de Logística denominado: Invitación a Cotizar, el cual deberá tener las siguientes características:

- Nombre o Razón Social del proveedor.
- Fecha de emisión.
- Fecha límite de entrega de cotización.
- Condiciones de compra.
- Cantidad, unidad de medida, código, descripción del producto.
- Debe ser firmada por el Jefe de Compras.

D. Aprobación de la mejor cotización

Una vez recibidas las cotizaciones, la mejor es aprobada por el Administrador teniendo en cuenta los objetivos generales de cantidad, calidad, precio y oportunidad de entrega.

E. Confeccionar y emitir la orden de compra

Seleccionado el proveedor, aprobado por el Funcionario y si la compra sobrepasa los S/. 350.00 nuevos soles, se procede a confeccionar la Orden de Compra, debiendo ser preimpresa y preenumerada.

Las características que debe contener son las siguientes:

- Debe ser emitida en original (proveedor) y 3 copias (logística, almacén y control de caja).
- Nombre o razón social y RUC del proveedor.
- Número y fecha de cotización.
- Fecha de emisión.
- Condiciones de pago.
- Condiciones de entrega.
- Cantidad, unidad de medida, código del producto, precio unitario y precio total.
- Este documento debe ser firmado por el Jefe de Logística y autorizado por el Administrador para pasar a ejecutar la compra.

F. Ejecución de la Compra y seguimiento de la misma

Una vez entrega la Orden de Compra al proveedor, el Jefe de Logística, efectúa la compra que puede ser inmediata o tardar algunos días. De ser el caso, no se deberá perder contacto con el proveedor y asegurar que el tiempo de entrega sea el indicado, comprobando continuamente como van los progresos en la entrega (de ser el caso), o

asegurar que la fecha de entrega será la programada.

G. Recepción de la mercadería

Cuando el Jefe de Logística recibe el producto del proveedor, éste será el primer control verificando la cantidad y calidad del producto, así también el precio pactado en la Orden de Compra comparada con la factura emitida. De ser conforme y siendo la compra al contado, se cancelará al proveedor en efectivo o con cheque. Luego el producto será entregado al Jefe de Almacén, pasará el segundo control de la mercadería, donde se corroborará la cantidad, calidad y características del producto. Si ambas condiciones se cumplen, el producto ingresará a almacén, en caso contrario se procederá a devolver al proveedor o se solicitará el cambio de parte de la mercadería.

H. Conformidad del producto

Cuando se han completado las expectativas de cantidad y calidad del producto así como se han verificado que la factura coincide con la Orden de Compra y el Pedido Interno de Materiales entonces la documentación de la compra se pasará a Departamento de Contabilidad para su contabilización y posterior programación de pago (de haber efectuado la compra al crédito).

6.2.3.2. Procedimiento para compras nacionales:

El procedimiento para compras nacionales que se propone es el siguiente:

A. Formulación de necesidades

Toda adquisición deberá iniciarse con un documento denominado: Pedido Interno de Materiales, mediante el cual el área solicitante comunica al Departamento de Logística la necesidad de requerir suministros y/o materiales, después de haberla definido, haber comprobado que no existe stock en almacén y que dicho material no haya sido programado para ser comprado de acuerdo al sistema preventivo de stock crítico de materiales implementado.

El Pedido Interno de Materiales deberá tenerlas siguientes características:

- Ser emitido en original (logística) dos copias (área solicitante y almacén). Debe ser pre-enumerado y debe estar bajo responsabilidad de cada área operativa de la empresa.
- Indicar la fecha del pedido.
- Indicar si la compra será local o nacional.
- Indicar la prioridad de la compra: urgente, normal y emergencia.
- Especificar la cantidad de material que realmente se necesita adquirir.
- Describir especificaciones completas y descripción del pedido.
- Indicar el uso que se dará al pedido.
- Deberá ser firmado por el jefe del área solicitante.

B. Autorización de Compra

El Pedido Interno de Materiales debe ser emitido con anterioridad a efectuar la compra y debe estar debidamente autorizado de manera escrita por uno de los Funcionarios de la empresa. A la ausencia de uno, el otro Funcionario deberá firmar el pedido y determinar que la compra será efectuada por la ciudad de Lima (generalmente son compras solicitadas por el departamento de Producción).

C. Elaborar la Requisición de Materiales

Luego el Jefe de Almacén ingresará los Pedidos Internos de Materiales al Sistema de Información para generar la Requisición de Materiales para que esta sea visualizada por el Asistente de Compras de la Gerencia Logística en la ciudad de Lima. A su vez, éste elabora una Requisición de Materiales Resumen del pedido de todas las plantas.

D. Autorización de Compra para cotizar

El Gerente General autoriza las Requisiciones de Materiales a cotizar para su posterior compra.

E. Seleccionar al proveedor y obtener las cotizaciones

La selección de proveedores a cotizar debe ser imparcial, los cuales se seleccionarán del Registro actualizado de proveedores que cuente el Asistente de Logística, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos generales planteados de calidad, cantidad, precio y oportunidad de entrega.

La cotización deberá ser un documento que permita establecer información clara. Los datos que deben solicitarse al proveedor para que incluya en su cotización son: Cantidad, descripción del producto, precios, condiciones de pago, plazo de entrega, punto de entrega, etc.

El número de cotizaciones mínimas será de 04, dependiendo del producto a cotizar, además se tendrá en cuenta factores como cumplimiento en la atención de los pedidos, urgencia del pedido, servicios adicionales que presta, comportamiento de los productos, etc.

Se implementará un formato interno del Departamento de Logística denominado: Invitación a Cotizar, el cual deberá tener las siguientes características:

- Nombre o Razón Social del proveedor.
- Fecha de emisión.
- Fecha límite de entrega de cotización.
- Condiciones de compra.
- Cantidad, unidad de medida, código, descripción del producto.
- Debe ser firmada por el Jefe de Compras.

F. Aprobación de la mejor cotización

Una vez recibidas las cotizaciones, la mejor es aprobada por el Gerente General, teniendo en cuenta los objetivos generales de cantidad, calidad, precio y oportunidad de entrega.

G. Confeccionar y emitir la orden de compra

Seleccionado el proveedor, se procede a confeccionar la Orden de Compra, debiendo ser preimpresa y preenumerada.

- Las características que debe contener son las siguientes:
- Debe ser emitida en original (proveedor) y 3 copias (logística, almacén y control de caja).
- Nombre o razón social y RUC del proveedor.
- Número y fecha de cotización.
- Fecha de emisión.
- Condiciones de pago.
- Condiciones de entrega.
- Cantidad, unidad de medida, código del producto, precio unitario y precio total.

Este documento debe ser firmado por el Jefe de Logística y autorizado por el Administrador para pasar a ejecutar la compra.

H. Ejecución de la Compra y seguimiento de la misma

Una vez entrega la Orden de Compra al proveedor, el Asistente de Compras efectúa la compra que puede ser inmediata o tardar algunos días. De ser el caso, no se deberá perder contacto con el proveedor y asegurar que el tiempo de entrega sea el indicado, comprobando continuamente como van los progresos en la entrega (de ser el caso), o asegurar que la fecha de entrega será la programada.

I. Recepción de la mercadería

Cuando el comprador recibe el producto del proveedor y verificará la cantidad y calidad del producto, así también el precio pactado en la Orden de Compra comparada con la factura emitida. De ser conforme y siendo la compra al contado, se entregará al proveedor el cheque. Luego el producto será entregado al encargado del Almacén de Tránsito, donde se corroborará la cantidad, calidad y características del producto.

Si ambas condiciones se cumplen, el producto se almacenará temporalmente, en caso contrario se procederá a devolver al proveedor o se solicitará el cambio de parte de la mercadería.

J. Conformidad del producto

Cuando se han completado las expectativas de cantidad y calidad del producto así como se han verificado que la factura coincide con la orden de compra y Requisición de Materiales, entonces la documentación de la compra se pasará a la Gerencia de Administración y Comercialización (Departamento de Contabilidad) para su contabilización y posterior programación de pago (de haber efectuado la compra al crédito). Siendo conforme el producto, éste se remitirá al Almacén de cada planta para que sea recepcionado, conciliado con lo solicitado, darle conformidad y entregarlo al área que lo solicitó.

6.2.4. COMPARACIÓN DE TIEMPOS TÍPICOS ACTUALES VS. TIEMPOS TÍPICOS PROPUESTOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS LOCALES Y NACIONALES

Después de haber analizado la problemática actual y haber propuesto las mejoras en los procedimientos logísticos, puedo concluir en las siguientes comparaciones:

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Actual (min)	Tiempo Típico Propuesto (min)
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	10
Funcionario	Autoriza la compra	180	180
Logística	Solicita cotización a proveedores seleccionados	30	10
Funcionario	Aprueba cotización.	30	30
Caja	Desembolsa efectivo	20	15
Logística	Ejecuta la compra	120	90
Almacén	Recepción, almacenamiento y despacho de productos	60	40
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	15
Caja	Reembolso caja chica	15	10
Tiempo promedio requerido en compras de caja chica (minutos)		520	390
Tiempo promedio requerido en compras de caja chica (horas)		8 h 25'	6h 30'

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 20: COMPARACIÓN DE TIEMPOS TÍPICOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS LOCALES POR CAJA CHICA ACTUAL FRENTE AL PROPUESTO

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Actual (min)	Tiempo Típico Propuesto (min)
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	10
Funcionario	Autoriza la compra	180	180
Logística	Solicita cotización a proveedores seleccionados	30	10
Funcionario	Aprueba cotización.	30	30
Caja	Desembolsa efectivo	20	15
Logística	Ejecuta la compra	120	90
Almacén	Recepción, almacenamiento y despacho de productos	60	40
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	15
Caja	Reembolso caja chica	15	10
Tiempo promedio requerido en compras de caja chica (minutos)		520	390
Tiempo promedio requerido en compras de caja chica (horas)		8 h 25'	6h 30'

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrido para una Adecuada Gestión Administrativa”

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Actual (min)	Tiempo Típico Propuesto (min)
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	10
Funcionario	Autoriza la compra.	180	180
Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax.	90	60
Funcionario	Aprueba cotización	30	30
Logística	Elaboración de Orden de Compra y V° B° del Administrador	30	20
Caja	Gira cheque	20	20
Logística	Ejecuta la compra	480	300
Almacén	Recepción, verificación, almacenamiento y despacho de productos	120	75
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	15
Caja	Registro de cheque	15	15
Tiempo promedio requerido en compras al contado (minutos)		1010	725
Tiempo promedio requerido en compras al contado (horas)		16 h 49'	12 h 5'

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 21: COMPARACIÓN DE TIEMPOS TÍPICOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS LOCALES AL CONTADO ACTUAL FRENTE AL PROPUESTO

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Actual (min)	Tiempo Típico Propuesto (min)
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	10
Funcionario	Autoriza la compra.	180	180
Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax	90	60
Funcionario	Aprueba cotización	30	30
Logística	Elaboración de Orden de Compra y V° B° del Administrador	30	20
Caja	Gira cheque	20	20
Logística	Ejecuta la compra	480	300
Almacén	Recepción, verificación, almacenamiento y despacho de productos	120	75
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	15
Caja	Registro de cheque	15	15
Tiempo promedio requerido en compras al contado (minutos)		1010	725
Tiempo promedio requerido en compras al contado (horas)		16 h 49'	12 h 5'

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CAPITULO VI: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL AREA DE LOGISTICA EN LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Actual (min)	Tiempo Típico Propuesto (min)
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	10
Funcionario	Autoriza la compra.	180	180
Logística	Solicita cotización a proveedores via telefónica o fax.	90	60
Funcionario	Aprueba cotización	40	30
Logística	Elaboración de Orden de Compra y V° B° del Administrador	30	20
Logística	Ejecuta la compra	480	300
Almacén	Recepción, verificación, almacenamiento y despacho de productos	120	75
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	15
Caja	Programa pago, gira y registra cheque	50	40
Tiempo promedio requerido en compras al contado (minutos)		1035	730
Tiempo promedio requerido en compras al contado (horas)		17 h 15'	12 h 10'

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 22: COMPARACIÓN DE TIEMPOS TÍPICOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS LOCALES AL CRÉDITO ACTUAL FRENTE AL PROPUESTO

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Actual (min)	Tiempo Típico Propuesto (min)
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	10
Funcionario	Autoriza la compra.	180	180
Logística	Solicita cotización a proveedores via telefónica o fax.	90	60
Funcionario	Aprueba cotización	40	30
Logística	Elaboración de Orden de Compra y V° B° del Administrador	30	20
Logística	Ejecuta la compra	480	300
Almacén	Recepción, verificación, almacenamiento y despacho de productos	120	75
Contabilidad	Registra comprobante de pago	30	15
Caja	Programa pago, gira y registra cheque	50	40
Tiempo promedio requerido en compras al contado (minutos)		1035	730
Tiempo promedio requerido en compras al contado (horas)		17 h 15'	12 h 10'

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Actual (min)	Tiempo Típico Propuesto (min)
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	15
Funcionario	Autoriza la compra	180	180
Almacén	Elabora la Requisición de Materiales para Lima	50	50
Gerencia Logística	Elabora una Requisición Resumen de Materiales	60	60
Gerencia General	Autoriza la Requisición de Materiales a cotizar	30	30
Gerencia Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax	240	180
Gerencia General	Aprueba Cotización	240	240
Gerencia Logística	Confeciona Orden de compra	120	100
Gerencia de Finanzas	Gira cheque de acuerdo a cotización	60	60
Gerencia Logística	Efectúa la compra	1440	1080
Almacén de Tránsito	Recepciona la compra, almacena temporalmente el producto y lo envía al Almacén de Planta	240	180
Gerencia Adm. y Com.	Registra comprobante de pago	30	30
Gerencia de Finanzas	Registro de cheque	20	20
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (minutos)		2725	2225
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (horas)		45 h 25'	37 h 5'

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 23: COMPARACIÓN DE TIEMPOS TÍPICOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS NACIONALES AL CONTADO ACTUAL FRENTE AL PROPUESTO

CAPITULO VI: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL AREA DE LOGISTICA EN LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Actual (min)	Tiempo Típico Propuesto (min)
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	15
Funcionario	Autoriza la compra	180	180
Almacén	Elabora la Requisición de Materiales para Lima	50	50
Gerencia Logística	Elabora una Requisición Resumen de Materiales	50	60
Gerencia General	Autoriza la Requisición de Materiales a cotizar	30	30
Gerencia Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax	240	180
Gerencia General	Aproueba Cotización	240	240
Gerencia Logística	Confecciona Orden de compra	120	100
Gerencia de Finanzas	Emite cheque de acuerdo a cotización	50	60
Gerencia Logística	Ejecuta la compra	1440	1080
Almacén de Tránsito	Recepciona la compra, almacena temporalmente el producto y lo envía al Almacén de Planta	240	100
Gerencia Adm. y Com.	Registra comprobante de pago	30	30
Gerencia de Finanzas	Registro de cheque	20	20
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (minutos)		2725	2225
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (horas)		45 h 25'	37 h 5'

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
 Elaboración: Propia

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Actual (min)	Tiempo Típico Propuesto (min)
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	15
Funcionario	Autoriza la compra	180	180
Almacén	Elabora la Requisición de Materiales para Lima	50	50
Gerencia Logística	Elabora una Requisición Resumen de Materiales	60	60
Gerencia General	Autoriza la Requisición de Materiales a cotizar	30	30
Gerencia Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax	240	180
Gerencia General	Aprueba Cotización	240	240
Gerencia Logística	Confeciona Orden de Compra y efectúa la compra	1560	1180
Almacén de Tránsito	Recepiona la compra, almacena temporalmente el producto y lo envía al Almacén de Planta	240	180
Gerencia Adm. Y Com.	Registra comprobante de pago	30	30
Gerencia de Finanzas	Programa pago, gira y registra cheque	80	80
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (minutos)		2725	2225
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (horas)		45 h 25'	37 h 5'

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propie

CUADRO N° 24: COMPARACIÓN DE TIEMPOS TÍPICOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS NACIONALES AL CREDITO ACTUAL FRENTE AL PROPUESTO

Responsable	Procedimiento	Tiempo Típico Actual (min)	Tiempo Típico Propuesto (min)
Área Solicitante	Formulación de necesidades	15	15
Funcionario	Autoriza la compra	100	100
Almacén	Elabora la Requisición de Materiales para Lima	50	50
Gerencia Logística	Elabora una Requisición Resumen de Materiales	60	60
Gerencia General	Autoriza la Requisición de Materiales a colimar	30	30
Gerencia Logística	Solicita cotización a proveedores vía telefónica o fax	240	180
Gerencia General	Aprobta Cotización	240	240
Gerencia Logística	Confecciona Orden de Compra y efectúa la compra	1560	1180
Almacén de Tránsito	Recepciona la compra, almacena temporalmente el producto y lo envía al Almacén de Planta	240	180
Gerencia Adm. Y Com.	Registra comprobante de pago	30	30
Gerencia de Finanzas	Programa pago, gira y registra cheque	80	80
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (minutos)		2725	2225
Tiempo promedio requerido en compras nacionales al contado (horas)		45 h 25'	37 h 5'

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

6.2.5. FLUJOGRAMA DE COMPRAS PROPUESTO

Asimismo, después de haber sido implementadas las propuestas de control interno en la Empresa Pesquera Industrial S.A. para el desarrollo de sus actividades logísticas desarrolladas por el Departamento de Logística, se puede graficar el siguiente flujograma:

GRÁFICO N° 05: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS PROPUESTO PARA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

http://cybertesis.upnorte.edu.pe/upnorte/2007/rodriguez_cg/pdf/rodriguez_cg-TH.back.5.pdf

6.2.6. FORMATOS A UTILIZAR EN LA GESTIÓN DE COMPRAS

Manejar una documentación sencilla permitirá enfrentar de manera más eficiente las dificultades en el planeamiento de una compra:

Los documentos a utilizar son los siguientes:

- Pedido Interno de Materiales.
- Invitación a Cotizar.
- Orden de Compra.
- Vale de Ingreso de Materiales.
- Vale de Salida de Materiales.

6.2.7. FLUJOGRAMA DOCUMENTARIO

Teniendo en cuenta los documentos a utilizar en la Gestión de Compras podemos establecer el siguiente flujograma a seguir para que los documentos sean adecuadamente usados.

GRÁFICO N° 06: FLUJOGRAMA DOCUMENTARIO DEL PROCESO DE COMPRAS PROPUESTO PARA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

http://cybertesis.upnorte.edu.pe/upnorte/2007/rodriguez_cg/pdf/rodriguez_cg-TH.back.6.pdf

6.3. GESTIÓN DE INVENTARIOS PROPUESTO

La gestión de inventarios se deriva de la importancia que tienen las existencias para la empresa y por lo tanto la necesidad de administrarlas y controlarlas. Se ha creído conveniente proponer:

CAPITULO VI: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL AREA DE LOGISTICA EN LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

Aspectos	Observaciones	Proposiciones de Control Interno
Abastecimiento de Materiales	Se realiza de acuerdo al Pedido Interno de Materiales de cada área solicitante. No existe programación de compras periódicas, no se manejan stock mínimos para compra, ni tampoco el Jefe de Almacén comunica cuando un producto se terminó.	Se debe implantar un programa de reposición de materiales, con el fin de evitar desabastecimientos en el momento de la producción (principalmente).
Información Actualizada	La información sobre los stocks de las existencias no es actualizada diariamente.	Actualizar la información de ingresos y salidas de almacén diariamente para tomar decisiones administrativas correctamente.
Movimiento de Existencias	El manejo de existencias (entradas y salidas) es registrado mediante el uso de un kardex manual e ingreso en el Sistema Computarizado de Almacenes. Se aprecia mercadería que está almacenada y sin movimiento, al consultar al respecto el Jefe de Almacén manifestó que no hay control ni registro de que mercadería está inmovilizada desde hace unos años, ni el porque de la falta del movimiento, no se sabe si se han adquirido por error, si nunca se han usado o si ya no se necesitan.	Establecer controles y elaborar informes respecto a la mercadería que no tiene movimiento desde hace tiempo atrás para evitar el sobrecosto de almacenamiento de productos obsoletos.
Orden de Materiales	Clasificación empírica de los inventarios, lo que no permite una organización y control adecuado de ellos.	Una de las alternativas para el control de los materiales es clasificarlo, codificarlo de acuerdo al tipo de material y a la importancia y necesidad que tiene cada uno de ellos.
Determinación de los niveles de inventario	Se determina del Sistema Computarizado de Almacenes pero éste no está al día, por lo que no es factible determinar el real nivel de inventario.	Presionar al encargado del Almacén a mantener al día los movimientos de los productos del Almacén.
Realización de Inventarios	Se realiza un inventario anual, el cual está a cargo de Jefe de Almacén y es realizado por el personal a su cargo.	Realizar inventarios cuatrimestrales sorpresivos con personal que sea independiente de la empresa para tener confiabilidad e independencia en el resultado de los mismos.

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propie

CUADRO N° 25: PROPUESTAS DE CONTROL INTERNO PARA EL

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa”

Aspectos	Observaciones	Proposiciones de Control Interno
Abastecimiento de Materiales	Se realiza de acuerdo al Pedido Interno de Materiales de cada área solicitante. No existe programación de compras periódicas, no se manejan stock mínimos para compra, ni tampoco el Jefe de Almacén comunica cuando un producto se terminó.	Se debe implantar un programa de reposición de materiales, con el fin de evitar desabastecimientos en el momento de la producción (principalmente).
Información Actualizada	La información sobre los stocks de las existencias no es actualizada diariamente.	Actualizar la información de ingresos y salidas de almacén diariamente para tomar decisiones administrativas correctamente.
Movimiento de Existencias	El manejo de existencias (entradas y salidas) es registrado mediante el uso de un Kardex manual e ingreso en el Sistema Computualizado de Almacenes. Se aprecia mercadería que está almacenada y sin movimiento, al consultar al respecto el Jefe de Almacén manifestó que no hay control ni registro de que mercadería está inmovilizada desde hace unos años, ni el porque de la falta del movimiento, no se sabe si se han adquirido por error, si nunca se han usado o si ya no se necesitan.	Establecer controles y elaborar informes respecto a la mercadería que no tiene movimiento desde hace tiempo atrás para evitar el sobrecosto de almacenamiento de productos obsoletos.
Orden de Materiales	Clasificación empírica de los inventarios, lo que no permite una organización y control adecuado de ellos.	Una de las alternativas para el control de los materiales es clasificarlo, codificarlo de acuerdo al tipo de material y a la importancia y necesidad que tiene cada uno de ellos.
Determinación de los niveles de inventario	Se determina del Sistema Computualizado de Almacenes pero éste no está al día, por lo que no es factible determinar el real nivel de inventario.	Presionar al encargado del Almacén a mantener al día los movimientos de los productos del Almacén.
Realización de Inventarios	Se realiza un inventario anual, el cual está a cargo de Jefe de Almacén y es realizado por el personal a su cargo.	Realizar inventarios cuatrimestrales sorpresaivos con personal que sea independiente de la empresa para tener confiabilidad e independencia en el resultado de los mismos.

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

6.3.1. CATALOGACIÓN DE MATERIALES

Los materiales utilizados en la empresa no están catalogados de manera que permitan facilitar su identificación.

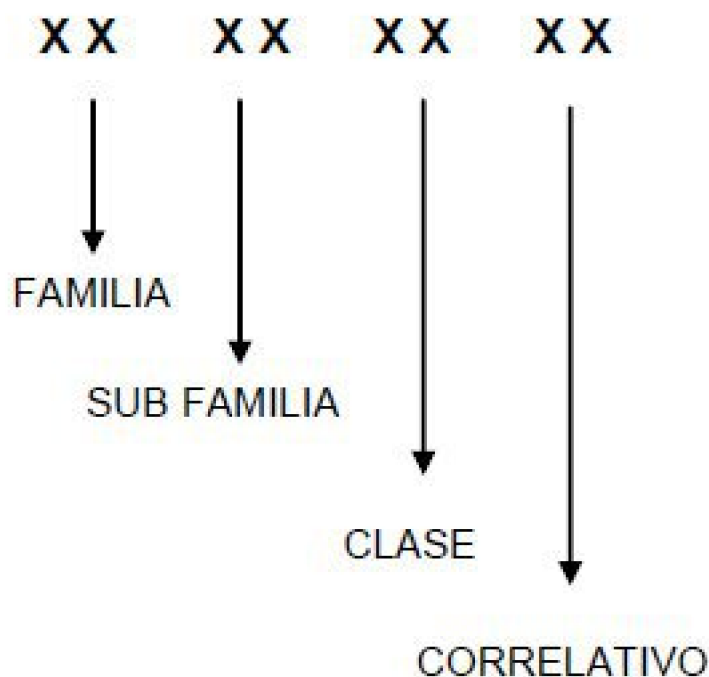
Por tal motivo, esta catalogación de materiales permitirá:

- Un mejor empleo y uso de espacio de los almacenes.
- Simplificar las actividades de compras, recepción, almacenaje y control de inventarios.
- Disminuir las imprevisiones y errores mediante la identificación clara y exacta de los materiales.
- Reducir la posibilidad de mezclas los materiales o almacenar productos similares con distintas denominaciones.

6.3.2. CLASIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN

El objeto que persigo con la clasificación y codificación de los materiales es establecer estrategias diferenciadas que posibiliten una gestión de aprovisionamiento eficiente y eficaz.

La clasificación de los materiales y suministros a usar en la Empresa Pesquera Industrial S.A. obedecerá al siguiente patrón:



a. FAMILIA:

Constituido por un carácter alfabético que representa si el producto pertenece a insumos, lubricantes y grasas, herramientas, repuestos, etc.

b. SUB FAMILIA:

Identifica materiales y suministros con características similares en función y usos de la misma familia.

c. CLASE:

Identifica a los materiales con características específicas.

d. CORRELATIVO:

Especifica el número correlativo de material dentro de una clase.

FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
01	INSUMOS	Antioxidantes, hilos
02	ACCESORIOS METÁLICOS	planchas, perfiles
03	LUBRICANTES, GRASAS Y COMBUSTIBLES	aceites lubricantes, petróleo
04	HERRAMIENTAS Y REPUESTOS, MATERIAL DE MANTENIMIENTO	buñías, material de limpieza
05	REPUESTOS	radar, cadena de transmisión

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 26: MATERIALES E INSUMOS DISTRIBUÍDOS EN FAMILIAS

FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
01	INSUMOS	Antioxidantes, hilos
02	ACCESORIOS METÁLICOS	planchas, perfiles
03	LUBRICANTES, GRASAS Y COMBUSTIBLES	aceites lubricantes, petróleo
04	HERRAMIENTAS Y REPUESTOS, MATERIAL DE MANTENIMIENTO	buñías, material de limpieza
05	REPUESTOS	radar, cadena de transmisión

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

FAMILIA	SUB FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
01	01	Aditivos preservadores	antioxidantes, vitamina
	02	Ablandadores de Aditivos	aditivo para calderos, resinas varias
	03	Envases	envases de yute, envases metálicos
	04	Tejidos, tejidos	Hilos, pabilos

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 27: SUB FAMILIA DE MATERIALES Y SUMINISTROS DE LA FAMILIA 01

CAPITULO VI: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL AREA DE LOGISTICA EN LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

FAMILIA	SUB FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
01	01	Aditivos preservadores	antioxidantes , histamina
	02	Ablandadores de Aditivos	aditivo para calderos, resinas varias
	03	Envases	envases de yute, envases metálicos
	04	Telas, tejidos	Hilos, cables

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

FAMILIA	SUB FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
02	01	Planchas	Planchas de acero inoxidable, asbesto, etc
	02	Perfiles	Perfiles de acero, acero inoxidable de aluminio etc
	03	Fundición	Acero fundido, Fundición gris

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 28: SUB FAMILIA DE MATERIALES Y SUMINISTROS DE LA FAMILIA 02

FAMILIA	SUB FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
02	01	Planchas	Planchas de acero inoxidable, asbesto, etc
	02	Perfiles	Perfiles de acero, acero inoxidable de aluminio etc
	03	Fundición	Acero fundido, Fundición gris

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

FAMILIA	SUB FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
03	01	Lubricantes	lubricante E-20, grasas industriales
	02	Combustible	Gasolina, petróleo
	03	Gases Industriales	Propano, oxígeno líquido
	04	Pintura	Esmaltes sintéticos, látex, etc
	05	Abrasivos	Disco de corte, de desgaste, lijas

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 29: SUB FAMILIA DE MATERIALES Y SUMINISTROS DE LA FAMILIA 03

“Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrido para una Adecuada Gestión Administrativa”

FAMILIA	SUB FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
03	01	Lubricantes	lubricante E-20, grasas industriales
	02	Combustible	Casolina, petróleo
	03	Gases Industriales	Propano, oxígeno líquido
	04	Pintura	Esmaltes sintéticos, látex, etc.
	05	Abresivos	Disco de corte, de desgaste, lijas

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

FAMILIA	SUB FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
04	01	Herramientas	De corte, de remoción
	02	Repuestos	Carbones, bujías, engranajes, etc.
	03	Material de Mantenimiento	Lubricantes, material de limpieza, artículos de seguridad

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 30: SUB FAMILIA DE MATERIALES Y SUMINISTROS DE LA FAMILIA 04

FAMILIA	SUB FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
04	01	Herramientas	De corte, de remoción
	02	Repuestos	Carbones, bujías, engranajes, etc.
	03	Material de Mantenimiento	Lubricantes, material de limpieza, artículos de seguridad

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

FAMILIA	SUB FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
05	01	Repuestos Específicos	Evaporadora SVE3CN, Cocinadores de sanolaza
	02	Repuestos Eléctricos	Radar, sonar, motores eléctricos
	03	Repuestos Mecánicos	cadena de transmisión, casco y caseta

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 31: SUB FAMILIA DE MATERIALES Y SUMINISTROS DE LA FAMILIA 05

FAMILIA	SUB FAMILIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
05	01	Repuestos Específicos	Evaporadora SVE3CN, Cocinadores de sanolaza
	02	Repuestos Eléctricos	Radar, sonar, motores eléctricos
	03	Repuestos Mecánicos	cadena de transmisión, casco y caseta

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CAPITULO VI: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL AREA DE LOGISTICA EN LA EMPRESA PESQUERA INDUSTRIAL S.A.

FAMILIA	CODIGO SUB FAMILIA	NOMBRE SUB FAMILIA	CODIGO CLASE	NOMBRE DE CLASE	NOMBRE	CODIGO
02	01	Planchas	01	Acero A36	Plancha de Acero A36	02010101
			02	Flexitaille	Plancha Flexible azul 1/8	02010201
	02	Perfiles	01	Tubo	Tubo fe std 2"	02020101
			02	Angulo A-36	Angulo A-36 1/4" x 2"	02020201
	03	Fundición	01	Acero Fundido	Barras ac RED 1045 2"	02030101
			02	Gris	Bocanaza TAW 185-2m	02030201

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 32: EJEMPLO DE CATALOGACIÓN DE MATERIALES PROPUESTO

FAMILIA	CODIGO SUB FAMILIA	NOMBRE SUB FAMILIA	CODIGO CLASE	NOMBRE DE CLASE	NOMBRE	CODIGO
02	01	Planchas	01	Acero A36	Plancha de Acero A36	02010101
			02	Flexitaille	Plancha Flexible azul 1/8	02010201
	02	Perfiles	01	Tubo	Tubo fe std 2"	02020101
			02	Angulo A-36	Angulo A-36 1/4" x 2"	02020201
	03	Fundición	01	Acero Fundido	Barras ac RED 1045 2"	02030101
			02	Gris	Bocanaza TAW 185-2m	02030201

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

6.3.3. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIO

Se propone la aplicación del Análisis ABC con la finalidad de clasificar los artículos del inventario sobre la base de su importancia relativa para lo cual se tendrá presente el siguiente procedimiento:

- a. Establecer las características de la clasificación a efectuar y separar el conjunto de materiales que serán analizados y comparados.
- b. Preparar fichas en las que se pueden considerar los siguientes datos:

- Denominación del material.
- Código.
- Consumo anual en unidades.
- Existencia al momento de clasificarlos.
- Unidad de referencia.
- Precio unitario (generalmente precio promedio).
- Demanda o consumo anual valorizado: Es el resultado de efectuar la multiplicación de la demanda o consumo anual en unidades por el costo unitario.

c. Una vez obtenido el consumo anual valorizado, se debe ordenar en orden decreciente, de la mayor a la menor demanda anual valorizada de consumo, de cada una de las fichas para su estudio conjunto y selección.

d. Confeccionar la relación ordenada de los materiales, de acuerdo orden de las fichas, es decir según su CAV. Para cada material, las columnas que se deben considerar son:

- Número correlativo de Orden (indica la variedad existente).
- Código del material en la empresa.
- Designación corta o abreviada
- Porcentaje acumulado de variedad (se logra al obtener el valor porcentual de cada ítem en relación con el total de los diferentes artículos).
- Existencia a la fecha de clasificación.
- Demanda o consumo anual o valorizado (CAV).
- Porcentaje del CAV de cada artículo (se obtiene dividiendo el consumo anual de cada artículo entre el valor total de los CAVS de todos los materiales y el resultado se multiplica por 100).
- Porcentaje acumulado del DAV (se obtiene sumando los resultados del calculo anterior).

6.4. GESTIÓN DE ALMACEN PROPUESTO

Aspectos	Observaciones	Proposición de Control Interno
Recepción Cuantitativa		
Verificación de la cantidad recibida	La verificación de la cantidad la realiza el Jefe de Almacén.	Todo material, sin excepción, ingresado al Almacén debe ser decididamente contado y recontado, de haber diferencias.
Método de recepción cuantitativa	No se tiene procedimientos formalmente establecidos. La recepción se realiza de una manera empírica.	Elaborar un Manual de Procedimientos para la verificación cuantitativa de los materiales comprados.
Informe de recepción cuantitativa	No se emite ningún informe sobre recepción de pedidos.	Exigir al Jefe de Almacén un informe de la condición cuantitativa de los principales productos recepcionados.
Recepción Cualitativa		
Verificación de la calidad de los materiales	El Jefe de Almacén no tiene pleno conocimiento de las características de los bienes recepcionados.	Capacitar al personal de Almacén de Materiales para que esté debidamente entrenado en el conocimiento de los suministros y materiales que recepcionada su decantamiento.
Método de recepción cualitativa	No existen procedimientos adecuados o normados.	Elaborar un Manual de Procedimientos para la verificación cualitativa de los materiales comprados.
Informe de recepción cualitativa	No se realiza Informe de recepción de la calidad de los productos que se recepcionan.	Exigir al Jefe de Almacén un informe de la condición cualitativa de los principales productos recepcionados.
Almacenamiento de productos		
Control de la administración en el movimiento de materiales	La empresa cuenta con un sistema de cómputo para llevar el ingreso y salida de los materiales pero carece de parámetros de control.	Establecer funciones al Área de Contabilidad para llevar un control sobre la administración del movimiento de Inventarios.
Identificación de los materiales	Los materiales almacenados se codifican por códigos pero éstos no son agrupados por rubros o familias. Los materiales y suministros se encuentran ubicados en anaqueles o estantes de maderas y también apilados en el suelo, de forma desordenada. Se observa que los productos se encuentran de manera dispersa y sin una distribución apropiada. Los materiales son buscados por el personal de Almacén, quienes conocen el lugar de cada producto debido a la rutina y al tiempo que llevan trabajando.	Los materiales deben ser codificados de acuerdo a las características específicas del material.

Fuente: Empresa Pesquera Industrial S.A.
Elaboración: Propic

CUADRO N° 33: PROPUESTAS DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE ALMACENES

6.4.1. APLICACIÓN DE DISPOSITIVOS DE ALMACENAMIENTO

El almacenamiento se inicia después que recepción ha ingresado el material, insumo o producto.

Se debe considerar lo siguiente:

- Verificar a cabalidad el material recepcionado y trasladarlo hasta su ubicación correspondiente de manera adecuada.
- Definir las mejores condiciones para el mantenimiento de los bienes (protección contra agentes externos, clima, polvo, medios corrosivos).
- Manipular adecuadamente los materiales almacenados mediante los equipos de

manejo de materiales con que cuenta la empresa (montacarga).

- Proporcionar los medios que se juzgue necesarios para un mejor trabajo, rápido y menos costoso.
- Elaborar un programa e seguridad eficaz para la totalidad de las áreas y materiales.

CAPITULO VII: DISCUSIÓN

Al proponer mejoras en el Sistema Organizacional y al plantear una adecuada Gestión de Compras, aplicando procedimientos específicos y dando un ordenamiento en las directivas para el procedimiento de las compras locales y nacionales, los tiempos típicos en la gestión de compras disminuyen considerablemente:

Tipo de Operación	Tiempo Típico Actual	Tiempo Típico Propuesto	Tiempo Ahorrado
Compra local caja chica	6 h 25'	8h 30'	1 h 55 '
Compra local al contado	16 h 48'	12 h 5'	4 h 44 '
Compra local al crédito	17 h 18'	12 h 10'	5 h 06 '
Compra nacional al contado	45 h 5 '	37 h 5 '	8 h
Compra nacional al crédito	45 h 25'	37 h 5 '	8 h 20 '

Fuente: Empresa Peoquera Industrial S.A.
Elaboración: Propia

CUADRO N° 34: COMPARACIÓN DE TIEMPOS TÍPICOS DE OPERACIONES

Así mismo, al proponer una adecuada Gestión de Inventarios que permita establecer estrategias diferenciadas que posibiliten una gestión de aprovisionamiento eficiente y eficaz y al proponer una Gestión de Almacenes que permita un adecuado almacenamiento y conservación de los productos e insumos para que lleguen a ser utilizados en estado óptimo. Se deja demostrado que:

La eficiencia lograda en los tiempos de los procesos, se traduce en una significativa mejora que influye positivamente en la gestión administrativa de la organización, lo cual se traduce en mayor rentabilidad para la empresa.

La posición mostrada fundamenta la hipótesis planteada, demostrándose que el sistema de control interno implementado en los procesos de las áreas de Logística y de Almacén de Materiales de la empresa evaluada, contribuyen con la eficacia y eficiencia de la organización, contribuyendo al proceso de mejora continua y generando valor agregado a la misma.

CONCLUSIONES

El control Interno es una herramienta que involucra recurso humano, métodos y procedimientos coordinados a través de toda la organización; que permitirá controlar las operaciones y registros; de esta manera se reforzará los procesos que contribuirá a prevenir eventos futuros que pudieran poner en riesgo los objetivos de la organización, de igual modo proporcionara eficiencia y efectividad a las operaciones y labores realizadas. Adicionalmente, salvaguarda los bienes de la Empresa y aporta al mejor manejo de la gestión administrativa. En consecuencia su implementación permitirá el logro de los objetivos, mayores niveles de eficiencia y efectiva; que en nuestro caso de estudio se ha materializado con un ahorro o mejora en los tiempos de procesamiento.

Sistema Organizacional:

No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones definido, lo que origina duplicidad de tareas, mayor carga laboral, pérdida de tiempo y desorganización en las actividades. 1.

La empresa no dispone de Manual de Procedimientos documentado; éstos se encuentran definidos por la experiencia del personal en cada área. 2.

Las labores del Departamento de Auditoria deben extenderse a los centros productivos de la empresa, que son los centros de operaciones principales. 3.

La ausencia de Programas de Capacitación y Entrenamiento de Personal tanto 4.

administrativo como operativo acarrea duplicidad de funciones y la improductividad de sus labores diarias.

Gestión de Compras:

Se comprobó que no existe una adecuada formulación de necesidades de insumos, 1. materiales y suministros. Se puede estar comprando lo que existe en Almacén elevando así el costo de productos almacenados innecesariamente.

Se constató la ausencia de una Programación de Compras que debería ser definida 2. por el Jefe de Almacén de Materiales en coordinación con el Jefe de Logística, dando lugar a que se produzca desabastecimiento en el Almacén y riesgo que se pare el proceso productivo por demandas imprevistas.

La Empresa mantiene un desactualizado e insuficiente Registro de Proveedores, 3. siendo una desventaja frente a otros proveedores que podrían ofrecer materiales de alta calidad a un menor costo y con mejores políticas de crédito.

Las solicitudes de cotizaciones son efectuadas de manera parcial y faltando a la ética 4. e independencia debido a que se cotiza a proveedores que cuentan con un grado de amistad con los encargados de efectuar las compras.

Las compras son efectuadas por personas que no tienen pleno conocimiento de las 5. características específicas de los productos, causando pérdida de tiempo y deficiencia operativa.

Gestión de Inventarios:

Se comprobó que no se lleva a cabo un efectivo control de los bienes que ingresan y 1. salen de almacén debido a la falta de actualización de los Sistemas de Información y en los kardex manuales, debido a la ejecución inoportuna de los procedimientos y a la inadecuada clasificación y codificación de los materiales, no permitiendo identificar con exactitud las existencias.

No se realizan en forma periódica la toma de existencias físicas por personal 2. independiente de Almacén de Materiales, originando que no se cuente con una relación detallada de las existencias, así mismo con las características de su estado actual de cada una de ellas, la falta de políticas para inventario genera incertidumbre y elevado costo de mantenimiento de las existencias.

Se observó que la Empresa no hace uso de herramientas técnicas para el cálculo del 3. nivel de inventario. Debido a que no se puede saber con exactitud cuando y cuanto comprar, generando niveles de inventario elevado.

Gestión de Almacenamiento:

Los productos que ingresan a Almacén no son debidamente revisados debido a que 1. el Jefe de Almacén no conoce adecuadamente las características específicas de los productos que ingresan a su Almacén, ocasionando pérdida de tiempo y sobre costo laboral debido a que tiene que ser auxiliado por personal que conozca el producto.

Existe un desorden en el almacenamiento y distribución de los materiales, 2.
ocasionando el desconocimiento exacto de la cantidad de ítems existentes debido a
la falta de clasificación y codificación de estos, motivando compras indiscriminadas
de artículos generando gastos innecesarios.

RECOMENDACIONES

La implementación del Sistema de Control Interno propuesto, en lo que respecta al Sistema Organizacional, Gestión de Compras, Gestión de Inventarios y Gestión de Almacenes deberá cumplirse a cabalidad, permitiendo que el desarrollo de las operaciones logísticas en lo que respecta a compra de materiales, suministros e insumos y su almacenamiento se realicen favorablemente para la Empresa. 1.

Sistema Organizacional:

La Empresa Pesquera Industrial S.A. de manera urgente y necesaria tiene que elaborar su Manual de Organización y Funciones así como su Manual de Procedimientos, para que puedan trabajar bajo normas y procedimientos aprobados. Así mismo a la brevedad posible debe implementarlos porque son una herramienta administrativa que van a dar pautas generales de la forma como debe funcionar cada área desde el punto de vista funcional, jerárquico y operacional. 1.

Expandir las labores del departamento de Auditoria a los centros productivos. Este departamento es pieza fundamental de control en las empresas con una dinámica funcional como es la empresa evaluada y se estructura como departamento autónomo que sólo depende de Gerencia General. Además, permite mantener un adecuado control sobre el total de la organización reduciendo a niveles mínimos los riesgos inherentes de las operaciones empresariales. 2.

Se sugiere al departamento de Recursos Humanos la pronta implementación de 3.

Programas de Capacitación y Entrenamiento periódicos para todo el personal de la Empresa; entiéndase que es de vital importancia para el desarrollo de la Empresa pues le permitirá actualizarse y adaptarse ante las nuevas técnicas y conocer los productos que rotan por cada departamento a cabalidad así como conocer los procedimientos administrativos y de producción.

Gestión de Compras:

Es de vital importancia el trabajo coordinado entre el Departamento de Logística y el Almacén de Materiales, para elaboración e implementación de un programa de abastecimiento y reposición de materiales que tengan en cuenta los niveles de inventarios, calcular puntos de reposición de materiales, plazos de entrega de los proveedores, disponibilidad de transporte que permita una entrega oportuna de los materiales, etc, para evitar así que las actividades productivas (principalmente) se paraliquen por falta de éstos, causando perjuicios incalculables para la Empresa. 1.

Es necesario que el encargado de Logística realice una actualización periódica del Registro de Proveedores así como la inclusión de nuevos proveedores que permita el conocimiento más amplio del mercado. Además, la solicitud de cotizaciones deben estar basadas en la ética e independencia del encargado de Logística para así poder contribuir al logro de los objetivos de compras propuesto. 2.

Las compras en la empresa deben ser realizadas por personas especializadas en el conocimiento de los materiales requeridos para que exista eficiencia operativa y los recursos de la empresa sean debidamente utilizados sin ser malgastados. 3.

Gestión de Inventarios:

Es urgente que la Empresa utilice modelos y herramientas logísticas que permitan un abastecimiento oportuno de materiales a través del conocimiento de los puntos de reposición y cantidades consumidas por determinado período de tiempo. 1.

El encargado de Almacén debe de realizar una adecuada catalogación de materiales que involucra clasificación, codificación así como nomenclatura para los materiales que permitan una actualización oportuna del Kardex en el almacén. 2.

Se solicita con urgencia la toma de inventarios físicos de manera regular y/o frecuente con la finalidad de tener información real, detallada y actualizada de las existencias, que permita definir con claridad los materiales en movimiento, obsoletos y sin rotación para la toma de decisiones oportunas. 3.

Gestión de Almacenes:

Es necesario e importante que la empresa adopte medidas y aplique técnicas de distribución del Almacén que faciliten la realización de actividades más efectivas, a fin de facilitar su control y ubicación; así como implementar dispositivos que contribuyan a la conservación y protección de los insumos, materiales y suministros dentro del Almacén. 1.

Se sugiere a la entidad investigada la implementación de las propuestas para mejorar. 2.

la gestión administrativa, que oportunamente ha sido consultado con los responsables estableciendo su viabilidad y su pronta puesta en marcha.

BIBLIOGRAFIA

1. HERNANDEZ SAMPERTI, Roberto: Metodología de la investigación Mc Graw Hill. Colombia. 1996.
2. BOCANEGRA DÌAZ, Félix A: Bases de la Metodología de la Investigación Científica.
3. Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision (COSO): "Control Interno". Ecoe Ediciones. 2da Edición. Año 2000.
4. MANTILLA, Samuel Alberto: Auditoria 2005. Ecoe Ediciones.
5. GÓMEZ, Joaquín: El Control Interno en los negocios. Año 2,000.
6. KOLER, E.: Diccionario para Contadores. Año 1,999.
7. HOLMES, Arthur W.: Auditoria, Principios y Procedimientos. Editorial Hispano Americana. México. 1992.
8. NORBECN, Edward F.: Auditoria Administrativa. Editorial Técnica S.A. Primera Edición. 1970.
9. CORRINE, Norgaad: El punto de vista del contador profesional sobre la Auditoria Operativa. New York-EEUU. 1999.
10. BRAVO CERVANTES, Miguel: Auditoria Integral. Evaluación y Análisis de todas las Áreas Funcionales de una Empresa acorde con los Principios, Métodos y Procedimientos Actuales. Editorial Fecat E.I.R.L. Santa Beatriz, Lima. 1998.
11. AGUIRRE ORMAECHEA, Juan. Auditoria Tomo III. Control Interno Áreas

Específicas de Implantación Procedimientos y Control. Didáctica Multimedia S.A. Madrid España. 1997.

12. GRUPO EDITORIAL OCÉANO. Enciclopedia de la Auditoria. Impreso en España. 1996.
13. KOONTZ Harold y otros: Administración. México. 1986.
14. ANTHONY Robert & GOVINDARAJAN Viaja y. Sistemas de control de gestión. Décima Edición. McGraw Hill Interamericana (España).2003.
15. ANAYA TEJERO, Julio Juan: Logística Integral: La Gestión Operativa de la Empresa. Madrid. 2000.
16. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1998.
17. PEREZ FEDEZ de VELASCO, José A.. Diccionario de la Calidad Empresarial. Editorial ESIC. 1ª Edición. 1994.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

1. CORRALES CASTRO, Robert: Sistema de Control Interno para Empresa Comercializadora. Año 2001. Prueba de Capacidad Profesional para optar Título de Contador Público en la UNT.
2. DÁVILA ESCALANTE, Ana María: Examen Especial al Sistema de Control Interno de Empresa Agroindustrial. Año 2003. Prueba de Capacidad Profesional para optar Título de Contador Público en la UNT.
3. ROUILLON, Erika: El Sistema de Control como soporte en la gestión administrativa de una Universidad Particular. Año 2003. UPN.
4. VÁSQUEZ DÁVILA, Maria del Carmen: El Control Interno como herramienta de gestión en las empresas comercializadoras de insumos agrícolas con sucursales. Año 2004. UPN.

Anexos

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO N° 1 : CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL AREA DE LOGÍSTICA

PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	
A) Organización				
1. ¿Existe un Manual de Organización, Funciones y Procedimientos?		X		Las funciones y procedimientos son dados en forma verbal por el Jefe inmediato superior y de acuerdo a como se van presentando las situaciones.
2. ¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		Las líneas de autoridad y responsabilidad se dan de forma implícita, no existe ningún documento donde se plasme la autoridad y responsabilidad.
3. ¿Conoce Ud., la misión, visión y objetivos de la empresa?		X		No, jamás he escuchado cual es la misión, visión y objetivos de la empresa.
4. ¿ Existe departamento de Auditoria en la empresa?	X			Pero sólo en la sede principal, o sea opera en la ciudad de Lima. No tiene ninguna acción en la planta pesquera.
B) Área de Logística				
1. ¿Dónde y por quién se ejecutan las operaciones de compras?				Se realizan en Puerto Malabrigo, Paiján, Trujillo y Lima. Las compras son ejecutadas por el Jefe de Logística, los choferes, el Administrador o cualquier otra persona que él designe. En la ciudad de Lima, las compras son realizadas por el Asistente de compras y los choferes.
2. ¿Se encuentra el área con el personal idóneo y suficiente?		X		En Puerto Malabrigo, hay una sola persona encargada de las compras, Jefe de Logística. En Lima, hay 2 personas que son los Asistentes de Compras.
3. ¿ Sólo el área de logística ejecuta operaciones de compras?		X		En teoría sólo el área logística debe ejecutar las compras, pero en práctica no es así. Logística se encarga de toda compra de suministro, material e insumo. El departamento de Flota se encarga de la compra de materia prima (anchoveta), es la razón de ser ese departamento.
4. ¿Las compras se efectúan previa constancia por el almacén de la no existencia de stock?		X		
6. ¿Se efectúan las compras únicamente en base a órdenes de pedido autorizado?		X		Primero se compra, luego se regulariza.

7. ¿Se han establecido niveles de autorización para aprobar compras en función a montos pre-establecidos?	X		Toda compra es autorizada. Hasta los S/. 350.00 son por caja chica y sin Orden de Compra. Superado ese monto, toda compra debe estar sustentada con la Orden de Compra. Además, si la compra supera los S/. 5,000.00 la compra se realiza por Lima.
8. ¿Existe algún criterio de stock mínimos de reposición de productos?		X	Los productos se compran cuando se terminan y los solicitan las áreas.
a) Requisición de materiales			
1. ¿Las requisiciones de materiales de las diferentes áreas son todas por escrito?		X	Algunas son verbales, y luego de efectuadas las compras se regularizan
2. ¿Se utilizan formatos pre enumerados y correlativos?		X	Son preenumerados y correlativos para toda la organización con una misma serie.
3. De contar con formatos pre enumerados ¿Con cuántas copias cuentan y cuál es su distribución?			Tienen 2 copias, Logística y área solicitante.
b) Cotización de requisición de materiales			
1. ¿Cómo se efectúan las cotizaciones de los materiales requeridos?		X	
2. ¿Se solicitan cotizaciones a varios proveedores y se selecciona el más conveniente? ¿Cómo?		X	Se solicita a uno o dos dependiendo del producto, se trabaja con proveedores antiguos y de confianza, con los que se tiene cierta amistad.
3. ¿Se solicita antes de efectivizar una compra, cotizaciones de precios, condiciones de pago, condiciones de compra en general, a los proveedores?		X	
c) Órdenes de Compra			
1. ¿Se hacen por escrito todas las órdenes de compra? y ¿Se distribuyen las copias apropiadamente para su control a las siguientes áreas: a) Contabilidad b) Almacén c) Compras		X	Si se realizan por escrito pero se elaboran después de efectuada la compra, con la factura del producto comprado. No se distribuyen las copias, todas se adjuntan a la factura original.
2. ¿Se preparan órdenes de compra para todas las adquisiciones, luego de decidir a quien comprar?		X	
3. De ser negativa su respuesta ¿En qué casos no se elabora órdenes de compra?			Solo para compras mayores a S/. 350.00, se elaboran ordenes de compra.
4. ¿Se detalla en las órdenes de compra, la descripción, calidad, precio, cantidad, condiciones de compra y de pago y plazos de entrega de lo que se requiere comprar?		X	

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO N° 1 : CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL ALMACÉN DE MATERIALES

PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	N/A	SI	NO	
1. ¿Con qué documentos sustentatorios recepciona el almacén los productos que llegan?				Con facturas o guías de remisión.
2. ¿El encargado de almacén coteja los productos que ingresa el proveedor con los documentos físicos de éste?		X		Si se coteja lo físico con los documentos, pero generalmente el que ingresa el producto es el Jefe de Logística.
3. ¿Se preparan informes escritos de todos los materiales recibidos?			X	
4. ¿Existen notas pre-enumeradas de entrada al almacén?			X	No hay notas, el Vale de Ingreso lo genera el Sistema y ese numero se apunta en el kardex.
5. ¿Tiene la persona a cargo del almacén experiencia sobre el proceso de almacenamiento?			X	No es persona especializada, el Jefe de Almacén estudio Computación e Informática sino que por confianza resultó ser Jefe de Almacén.
6. ¿Está prohibido el ingreso al almacén de personas ajenas al mismo?		X		
7. ¿Se lleva control manual sobre los stocks de los productos almacenados?		X		Cada producto tiene su kardex, pero a veces algo desactualizado.
8. ¿Se lleva un control computarizado de los stocks en los sistemas informáticos?		X		En el Sistema de Almacenes
9. En caso de encontrar diferencia entre el control manual y control computarizado ¿Cuál es el procedimiento a seguir?				Se va a hacer inventario físico
10. ¿Los bienes existentes en el almacén están protegidos adecuadamente?			X	Solo están protegidos de robo, sol, lluvia pero no de polvo ni ratas.
11. ¿Cómo se encuentran distribuidos los materiales almacenados?				Se encuentran por códigos
12. ¿Son controladas las existencias mediante inventarios físicos por lo menos una vez al año?		X		
13. ¿Con qué frecuencia se efectúan inventarios físicos generales de los bienes en uso?			X	Sólo una vez al año
14. ¿Los despachos de los materiales son entregados por la misma persona que recepciona los materiales?		X		

ANEXO N° 03

ENCUESTA No 1

Formato de Encuesta utilizado para la evaluación de las compras y entrega de productos a tiempo

1. ¿Qué criterios toman en cuenta al momento de gestionar la compra de un determinado producto?

- Calidad
- Precio
- Tiempo de entrega
- Forma de Pago
- Servicio post venta
- Otros (especifique)

2. ¿Cuenta con un Registro de Proveedores actuales y potenciales?

- Si No

3. ¿Qué criterio (s) utiliza para negociar los precios de los productos?

- Sobre los precios de los proveedores (precios del mercado)
- Sobre los últimos precios registrados en su Base de Datos
- Sobre los objetivos propios del precio de costo
- Sobre los costos de compra.

4. ¿Las diferentes categorías de materiales, productos, suministros y servicios utilizados tiene, cada una, su importancia relativa en función de:

- Su participación en el costo de fabricación
- Ubicación del producto en el mercado
- Su utilización dentro del proceso productivo

5. La actitud frente a los proveedores es de tipo:

- Imperialista (es necesario presionarlos)
- Cooperativa (es normal que el proveedor quiera ganar dinero y hay que contribuir al desarrollo de su negocio)
- Circunstancial (actitud variable según el proveedor y la naturaleza de los productos comprados)

6. Respecto a la pregunta anterior, considera que tiene una coacción:

- Favorable
- Desfavorable

7. Busca en materia de proveedores:

- Diversificar mejor las fuentes de abastecimiento
- Asegura la exclusividad de algunos

8. ¿Cómo busca asegurar la calidad

- Basándose en las especificaciones técnicas de los proveedores
- Imponiendo las especificaciones técnicas requeridas por la empresa

9. ¿Realiza una evaluación periódica sobre la atención de los proveedores y una clasificación según el nivel de satisfacción:

- Si
- No

¿Por qué?

.....

10. ¿ Qué sistema de reabastecimiento utiliza su Almacén:

- De acuerdo a las necesidades (compras por proyecto)
- Periódico (en fechas fijas y cantidades variables según el nivel de existencia)
- Sobre pedidos (en fechas variables y cantidades fijas en función del nivel de inventario)

¿Por qué?

.....

11. ¿ Se evalúa la utilización de materiales existentes en Almacén para sustituir a otros solicitados:

- Si
- No

¿Por qué?

.....

ANEXO N° 04

ENCUESTA No 2

Gestión de Compras y Nivel de Existencias

1. ¿Existe un fichero actualizado de los principales proveedores?

Si

No

2. ¿Dispone de catálogos y lista de precios recientes de sus proveedores?

Si

No

3. ¿Lleva un Registro histórico de precios de las compras realizadas?

Si

No

4. Los pedidos son realizados según:

Un programa de Abastecimiento

El nivel de Existencias

Un proyecto determinado

5. ¿Cuándo se realiza un pedido se indican especificaciones:

- Técnicas
- Cantidades por unidad de medida
- El precio
- Plazo de Entrega
- Forma de pago
- Fecha de envío
- Condiciones de embalaje
- Medio de Transporte
- Solicitud de certificados de Calidad y Hojas Técnicas.

6. ¿Se realiza la confirmación por parte de los proveedores?

- Si No

7. Las copias de la Orden de Compra y confirmación de los proveedores se entregan:

8.

- Al servicio de solicitudes?
- Al Almacén o recepciones?
- A Contabilidad / Finanzas/ Tesorería?

9. ¿Se realiza un seguimiento de cada Orden de Compra ?

- Si No

10. Lleva un Registro de la fecha de atención de los materiales comprados?

Si

No

11. ¿Los materiales recibidos se verifican en cuanto a:

Calidad

Cantidad

12. ¿Todos los materiales recepcionados son debidamente registrados?

Si

No

13. ¿Cada material cuenta con un lugar fijo de ubicación?

Si

No

14. ¿Las mercaderías rechazadas o devueltas generan una Nota de Devolución?

Si

No

15. Dispone de un archivo actualizado de todas las categorías de existencias:

Manual

Informatizado

16. ¿Todos los movimientos de los materiales son registrados:

Si

No

17. ¿Estas informaciones referentes a los movimientos del stock detallan:

La fecha del movimiento

La procedencia o el destino

Las cantidades por referencia

Las devoluciones

18. ¿Se realizan inventarios periódicos:

Si

No

19. ¿Controla los plazos de rotación de los diferentes materiales?

Si

No

20. ¿Se utiliza algún documento para determinar indicadores de gestión de abastecimiento y existencia?

Si

No