

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



**TESIS**

**LA APLICACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE  
APROVISIONAMIENTO EN LA ASOCIACIÓN CULTURAL BRISAS DEL  
TITICACA, 2016.**

**PRESENTADO POR**

**BACH. GONZALES FLORES ANA PAOLA**

**BACH. MAURICIO RAMOS MIGUEL ANGEL**

**PARA OPTAR EL  
TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
LIMA – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

Dios, mis adorados padres  
y mi hermosa familia que son  
mi mayor fortaleza e impulso  
de salir adelante y lograr mis  
objetivos y metas trazadas.

Ana.

Dios por ser mi fortaleza, mi hijo y  
esposa por ser mi fuente de inspiración,  
a mi madre por su apoyo incondicional  
y a mi padre en el cielo al cual dedico  
todos mis triunfos

Miguel

### **Agradecimiento**

Mi mayor profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega que nos brindó las herramientas necesarias para desarrollarnos en el ámbito profesional y poder desempeñarnos con eficiencia en la sociedad. Además, a nuestros asesores que nos guiaron y nos apoyaron para realizar la tesis de manera correcta, y la Asociación cultural Brisas del Titicaca por brindarnos todas las facilidades para realizar nuestra investigación con éxito.

## **PRESENTACIÓN:**

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Resolución N° 838-2016-D/FCAYCE de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de La Vega, para obtener el título profesional bajo la modalidad CICLO DE TESIS, presentado mi trabajo de investigación denominado: **“La Aplicación de Sistemas de Control en la Gestión de Aprovisionamiento en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, Lima, 2016”** En el que se determina la influencia entre la Aplicación de Sistemas de Control y la Gestión de Aprovisionamiento en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca en el periodo del 2016.

Por lo que, señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Los Autores.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática	01
1.2. Problema de investigación	02
1.2.1. Problema general	02
1.2.2. Problemas específicos	02
1.3. Justificación	03
1.3.1. Justificación teórica	03
1.3.2. Justificación práctica	03
1.4. Objetivos	03
1.4.1. Objetivo general	04
1.4.2. Objetivo específicos	04

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación	05
2.1.1. Antecedentes internacionales	05
2.1.2. Antecedentes nacionales	12

2.2. Bases teóricas	22
2.2.1. Sistemas de control	22
2.2.1.1. Teorías	24
A. Teoría Científica	25
B. Teoría clásica de la Administración	25
2.2.1.2. Dimensiones	26
A. Evaluación de riesgos	27
B. Sistemas de información y comunicación	28
C. Monitoreo	28
2.2.1.3. Informe coso	30
2.2.1.4. Importancia de los sistemas de control	31
2.2.1.5. Objetivos de los sistemas de control	32
2.2.1.6. Funciones de los sistemas de control	32
2.2.2. Gestión de aprovisionamiento	33
A. Logística inversa	34
B. Ventaja competitiva	36
C. Mejora continua	37
D. Reingeniería	38
E. Sistema de gobierno de Almacén	39
2.2.2.1. Dimensiones	41
A. Gestión de compras	41
B. Gestión de almacenamiento	44
C. Gestión de stock	46
2.2.2.2. Objetivos del aprovisionamiento	48
2.2.2.3. Importancia del aprovisionamiento	49
2.2.2.4. Proceso logístico	51
2.2.2.5. Planificación del aprovisionamiento	54
2.2.2.6. Principios del aprovisionamiento	54

2.3. Glosario	53
---------------	----

### **CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

3.1. Hipótesis general	56
3.2. Hipótesis específicos	56
3.3. Identificación de las variables	57
3.4. Operacionalización de las Variables	58
3.5. Matriz de Consistencia (Ver Anexo)	60

### **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

4.1. Tipo de investigación	61
4.2. Diseño de investigación	62
4.3. Unidad de análisis	62
4.4. Población de estudio	63
4.5. Tamaño de muestra	64
4.6. Selección de muestra	65

### **CAPÍTULO V: PRESENTACION DE RESULTADOS**

5.1. Análisis e Interpretación de resultados	66
5.2. Pruebas de hipótesis	94
5.3. Presentación de resultados	97

<b>CONCLUSIONES</b>	120
---------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b>	121
------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	124
---------------------	-----

<b>ANEXO 1</b>	130
----------------	-----

<b>ANEXO 2</b>	132
----------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables	58
Tabla 2 Distribución de los trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca	63
Tabla 3 Cuestionario N°1: Sistemas de Control	67
Tabla 4 Cuestionario N°2: Gestión de Aprovisionamiento	68
Tabla 5 Nivel de Comunicación	69
Tabla 6 Análisis de Información	70
Tabla 7 Disposición de Información	71
Tabla 8 Canales de Información	72
Tabla 9 Análisis de Riesgos	73
Tabla 10 Identificación de Riesgos	74
Tabla 11 Administración de Riesgos	75
Tabla 12 Análisis de Estrategias	76
Tabla 13 Nivel de Monitoreo	77
Tabla 14 Nivel de Supervisión	78
Tabla 15 Nivel de Compromiso	79
Tabla 16 Nivel de Evaluación	80
Tabla 17 Análisis de Proveedores	81
Tabla 18 Análisis de Mercado	82
Tabla 19 Índice de Compras	83
Tabla 20 Costo promedio	84
Tabla 21 Efectividad de Almacenamiento	85
Tabla 22 Nivel de Despacho	86
Tabla 23 Cumplimiento de Despacho	87
Tabla 24 Gasto Operativo	88
Tabla 25 Tiempo de Entrega	89
Tabla 26 Índice de Rotación	90
Tabla 27 Nivel de Existencias	91



Tabla 28 Índice de Cobertura	92
Tabla 29 Prueba de Normalidad entre las variables y sus respectivas dimensiones	93
Tabla 30 Relación entre Sistemas de Control y Gestión de Aprovisionamiento	94
Tabla 31 Relación entre Sistemas de Control y Gestión de Compras	94
Tabla 32 Relación entre Sistemas de Control y Gestión de Almacenamiento	95
Tabla 33 Relación entre Sistemas de Control y Gestión de Stocks	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales procesos en un Sistema de Control	29
Figura 2 Actividades fundamentales para una Ventaja Competitiva	35
Figura 3 Actividades logísticas fundamentales según Porter	36
Figura 4 Prueba de Confiabilidad	67
Figura 5 Nivel de Comunicación	69
Figura 6 Análisis de Información	70
Figura 7 Disposición de Información	71
Figura 8 Canales de Información	72
Figura 9 Análisis de Riesgos	73
Figura 10 Identificación de Riesgos	74
Figura 11 Administración de Riesgos	75
Figura 12 Análisis de Estrategias	76
Figura 13 Nivel de Monitoreo	77
Figura 14 Nivel de Supervisión	78
Figura 15 Nivel de Compromiso	79
Figura 16 Nivel de Evaluación	80
Figura 17 Análisis de Proveedores	81
Figura 18 Análisis de Mercado	82
Figura 19 Índice de Compras	83
Figura 20 Costo Promedio	84
Figura 21 Efectividad de Almacenamiento	85
Figura 22 Nivel de Despacho	86

Figura 23 Cumplimiento de Despacho	87
Figura 24 Gasto Operativo	88
Figura 25 Tiempo de Entrega	89
Figura 26 Índice de Rotación	90
Figura 27 Nivel de Existencias	91
Figura 28 Índice de Cobertura	92

## RESUMEN

La presente investigación busca determinar la influencia que existe entre el Sistema de Control y la Gestión de Aprovisionamiento de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca en el año 2016. El estudio se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas de la Asociación, que cuenta con 95 colaboradores, por ser una cantidad poco significativa se escogió como muestra la misma cantidad de trabajadores de todas las jerarquías, el estudio realizado fue correlacional y busca medir la relación existente entre los Sistemas de Control y la Gestión de Aprovisionamiento a través de una encuesta teniendo en cuenta 6 dimensiones: Evaluación de Riesgos, Sistemas de Información y Comunicación, Supervisión, Gestión de Compras, Gestión de Almacenamiento y Gestión de Stocks. Al correlacionar los Sistemas de Control y la Gestión de Aprovisionamiento se encontró que ambas variables están relacionadas. De igual forma, se encontraron correlaciones entre los Sistemas de Control y la Gestión de Compras, también entre los Sistemas de Control y la Gestión de Almacenamiento y entre los Sistemas de Control y la Gestión de Stocks obteniendo un coeficiente Rho de Spearman positivo en las hipótesis planteadas lo cual demuestra que es una correlación bastante fuerte. Con los resultados que se obtuvieron hallamos conclusiones muy importantes para la Asociación Cultural Brisas del Titicaca que nos permitirá reforzar las dimensiones estudiadas en esta investigación.

Palabras claves: sistemas, control, aprovisionamiento, investigación, riesgos, información, comunicación, supervisión, compras, almacenamiento y stocks

## ABSTRACT

The present investigation seeks to determine the influence that exists between the Control Systems and the Supply Management of the Cultural Association called “Brisas del Titicaca” in the year 2016. The study was applied to the workers of the different areas of the Association, which has approximately 95 employees, because a small amount was chosen as sample the same number of workers from all hierarchies, the study was correlational and seeks to measure The relationship between Control Systems and Procurement Management through a survey taking into account 6 dimensions: Risk Assessment, Information and Communication Systems, Supervision, Purchasing Management, Storage Management and Stock Management. When correlating the Control Systems and Procurement Management it was found that both variables are related. Correlations were also found between Control Systems and Purchasing Management, between Control Systems and Storage Management and between Systems obtaining a Spearman Rho coefficient positive in the hypotheses raised, which shows that it is a very strong correlation. With the results obtained we find very important conclusions for the Cultural Association called “Brisas del Titicaca” that will allow us to reinforce the dimensions studied in this research.

Key words: systems, control, procurement, research, risks, information, communication, supervision, purchasing, storage and stocks

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis surge como necesidad de evaluar y conocer las políticas y procedimientos en los sistemas de control interno dentro del área de aprovisionamiento, que nos van a permitir proponer mejoras y alternativas de solución antes las deficiencias encontradas. Debido a ello existe un interés de determinar la influencia de la aplicación de sistemas de control en la gestión de aprovisionamiento en la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, 2016; de acuerdo a lo normado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas, se ha desarrollado en cinco capítulos:

**En el Capítulo I**, se desarrolló el planteamiento del problema, situación problemática, problemas específicos, objetivo general y los objetivos específicos, al igual que la justificación para entender la problemática y realizar el trabajo de investigación

**En el Capítulo II**, se desarrolló el marco teórico, hacemos un repaso y a la vez conociendo todos los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que son muy importantes para conocer y definir las distintas definiciones y el glosario.

**En el Capítulo III**, se desarrolló, la forma en que los investigadores desarrollaron el trabajo, mediante la hipótesis general, hipótesis específicos, identificación de variables, operacionalización de variables y con una matriz de consistencia.

**En el Capítulo IV**, se desarrolló la metodología utilizada en la elaboración de la presente tesis de investigación, precisando el tipo y diseño de investigación; además se determina la unidad de análisis, población de estudio, tamaño y selección de la muestra, técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de datos y finalmente el análisis e interpretación de la información.

**En el Capítulo V**, se desarrolló el análisis e interpretación de resultados, pruebas de hipótesis y la presentación de resultados.

Para finalizar se muestran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos acorde a las variables de investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa Asociación Cultural Brisas De Titicaca, dedicada al servicio de show artísticos y promotor de la gastronomía nacional tiene como visión ser una empresa sostenible, eficiente y ser reconocida internacionalmente.

Los sistemas de control y la gestión de aprovisionamiento son la base para la administración de una empresa con el objetivo de darle seguridad, veracidad y disponibilidad de bienes y materiales que toda organización necesita para la ejecución de los procesos de manera eficiente. En donde el nivel de capacidad, la identificación de riesgos, el análisis de información, el análisis del mercado, el nivel de producción y de stock son los indicadores principales para establecer una correcta gestión empresarial.

Así mismo, el área de control es un veedor del ingreso y salida de mercadería, el cual lo convierte en un garante de que los procedimientos logísticos y administrativos se estén cumpliendo de forma correcta y efectiva en la empresa.

Se observa dentro de la institución los recursos suficientes para la realización de los trabajos logísticos, de servicios y de control ; así mismo se puede detallar que existe poco conocimiento de conceptos de calidad, control y manejo de proveedores los cuales ingieren directamente en la actividad aprovisionamiento, también se percibe que los procedimientos no son los adecuados para la magnitud de la empresa y no ostentan una relación adecuada con las operaciones logísticas que se desarrollan diariamente.

La asociación atraviesa por diversos manejos gerenciales los cuales buscan racionalizar los recursos de la institución a través de procedimientos de auditoria y que este sea un ente regulador de los movimientos que se realizan en el proceso de aprovisionamiento. Según la Contraloría General de la República nos indica que el control interno nos permite identificar y prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción. Con ello, hacemos que la gestión sea más eficiente y transparente para brindar mejores servicios.

Por ello la empresa busca alinear de manera efectiva la utilización de sus recursos a través del cuidado eficaz de auditoria y controles que generen resultados beneficiosos para la empresa.

El conocer y ejecutar los procedimientos de control en la empresa ayuda al manejo efectivo de los procesos de aprovisionamiento y a su vez se esto dará como resultado un manejo eficaz de los recursos de la institución.

Por esta razón es de vital importancia realizar la investigación y conocer la influencia entre el control interno y la gestión de aprovisionamiento.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema General

- ¿De qué manera la aplicación de sistemas de control influye en la gestión de aprovisionamiento en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera la aplicación de sistemas de control influye en la gestión de compras en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016?



- ¿De qué manera la aplicación de sistemas de control influye en la gestión de almacenamiento en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016?
- ¿De qué manera la aplicación de sistemas de control influye en la gestión de stock en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016?

## 1.2. Justificación

### 1.3.1 Justificación Teórica

Consiste en la realización de la búsqueda bibliográfica amplia y necesaria sobre los sistemas de control y la gestión de aprovisionamiento en la empresa Brisas del Titicaca, 2016.

La comprensión teórica, permitirá obtener un marco conceptual lógico para que nos permita determinar la influencia de los sistemas de control en la gestión de aprovisionamiento para ello investigamos a los siguientes teóricos que postulan aspectos fundamentales para sustentar nuestro estudio de investigación

**Taylor** nos indica que la administración científica pone el énfasis en la realización de las tareas. Esto consiste en incluir los métodos científicos como el análisis efectivo y los sistemas de control, para así lograr una buena eficiencia empresarial. Se le llama Administración Científica por la sistematización que realiza de los métodos de ingeniería aplicados a la administración, debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero, así mismo nos indica en su teoría que la actividad fundamental de control va permitir la conducción de la empresa para realizar funciones de supervisión en la realización de los trabajos por los operarios.

Asimismo (**Escudero, 2011**) considera que la gestión de aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios para la correcta realización de las actividades de fabricación o comercialización de sus productos, así mismo comprende los procesos desde la planificación y gestión de compras, el almacenaje de los productos necesarios hasta la aplicación de técnicas que permitan mantener unas existencias mínimas de cada material, procurando que todo ellos se realice en las mejores condiciones y al menor coste posible. (p. 6).

Estos conceptos permitirán confrontar los conocimientos teóricos con los prácticos; y corroborar que existen teorías y tesis que se pueden tomar de referencia para la aplicación en las organizaciones. Adicionalmente se contribuye a la teoría ya existente en el campo logístico sobre estas dos variables de estudio.

### 1.3.2 Justificación Práctica

Mediante el presente estudio se pretende obtener datos que permitan evaluar si los sistemas de control influyen en la gestión de aprovisionamiento para así proponer medidas que faciliten desarrollar una mejora en los procesos ejecutados del personal de la institución, permitiendo que sus resultados puedan ser implementadas en la organización, a su vez la investigación ayudará a crecer los niveles de control en las actividades logísticas en la empresa Asociación Cultural Brisas del Titicaca.

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1. Objetivos generales

- Determinar la influencia de la aplicación de sistemas de control en la gestión de aprovisionamiento en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer la influencia de la aplicación de sistemas de control en la gestión de compras en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.

- Establecer la influencia de la aplicación de sistemas de control en la gestión de almacenamiento en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.

- Establecer la influencia de la aplicación de sistemas de control en la gestión de stock en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de Investigación

En la investigación que se ha realizado en las diferentes bibliotecas de diversas universidades y organismos competentes de la ciudad de Lima, se han encontrado algunos trabajos de investigación, similares al nuestro como los siguientes:

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales.

**(García, D, 2009)**, en *“Gestión de stocks y aprovisionamientos en una empresa del sector de alimentación”* tuvo como objetivo principal auditar y mejorar el sistema de gestión de stocks de DISTRIBUIDORA S.A. para posibilitar una reducción del capital invertido en dicho stock, ya que tuvo graves tensiones de tesorería y necesitaba una mayor liquidez para operar.

Así mismo concluyó que de cara a la gestión del inventario para los proveedores que suministran dos o más artículos, es mucho más eficiente gestionarlas con el método de revisión continua, de tal forma también nos indica que el método de gestión de inventarios de DISTRIBUIDORA S.A. previo al análisis realizado es altamente ineficiente

**(Gámez I., 2010)** en *“Control interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía”* realizó un estudio descriptivo y transversal. El objetivo general de la investigación fue conocer si las Áreas de Aprovisionamiento de las Empresas Públicas Sanitarias de la Junta de Andalucía se adecuaban a las recomendaciones de control interno contenidos en el informe COSO en lo relativo a sus cinco componentes fundamentales:

- Entorno de control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Supervisión

El autor concluyó que los sistemas de control interno de las organizaciones son evaluados mediante las correspondientes auditorías, como forma de comprobar la efectividad de los mecanismos y herramientas establecidos en los mismos. Así, el control de la actividad económica del sector público se evalúa mediante las Auditorías realizadas por los órganos de control interno.

Así mismo indicó que respecto a la estructura organizativa, la conclusión es que la mayoría de los centros creen que están correctamente dimensionados en el área de aprovisionamiento y suministros para cumplir con sus tareas. Las estructuras directivas y de cargos intermedios prolongan su jornada de trabajo en un grado medio-alto. De acuerdo con las recomendaciones del informe COSO, el autor indicó que es necesario disponer de una estructura adecuada de directores y cargos intermedios, que les permita cumplir con sus responsabilidades de forma eficiente.

(Urbasos, A, 2011) en “*Optimización y gestión del riesgo del aprovisionamiento de carbón de centrales termoeléctricas*” abordó dos problemáticas concretas que surgen dentro de la actividad de la generación en este entorno liberalizado en los departamentos de aprovisionamiento de combustibles. Estas dos cuestiones fueron el estudio del aprovisionamiento de carbón óptimo y la gestión del riesgo de precio de las centrales de carbón.

La presente tesis se centró en desarrollar dos modelos concretos de este entramado de procesos. Estos dos modelos se emplearon para ayuda a la decisión, sin olvidarse siempre de un juicio y valoración en equipo de los resultados antes de la toma de decisiones. Los modelos concretos se emplearon para la contratación y el seguimiento de las operaciones de carbón y para calcular las coberturas necesarias para cerrar el riesgo de precio que afectan a los activos de carbón

El autor concluyó que para el modelo de aprovisionamiento óptimo, se ha partido básicamente de las previsiones de funcionamiento de las centrales térmicas de carbón y de un stock mínimo de seguridad a garantizar en la planta

(Gonzales, L, 2012) en *“Propuesta de mejora del proceso de aprovisionamiento de materiales y equipos de una empresa de telecomunicaciones”* tuvo como objetivo principal anticipar cualquier eventualidad que ponga en riesgo la planeación del almacén de refacciones. Mediante una evaluación del proceso de aprovisionamiento, así como del nivel de servicio otorgado por proveedores y a clientes. Se contribuyó a la planeación del almacén de refacciones de manera lógica y sistemática, coherente con estrategia de visión a corto, mediano y largo plazos. Mediante el establecimiento de procesos faltantes para la unión del flujo de la cadena de suministro y mostrando los alcances de las actividades de cada uno de los actores del almacén de refacciones. Se mantuvo controlada en la medida de lo posible la incertidumbre, mediante el análisis de un pronóstico y aseguro de su solidez y seguimiento.

El autor concluyó que por medio de este trabajo de investigación que al adicionar procesos a la cadena de suministros actual del almacén de Refacciones, es que permitió analizar, planear y controlar cada una de las etapas de tal manera que ayuda a tener información de calidad en cada uno de los ciclos y así poder hacer que los procesos se vuelvan eficaces y eficientes. Adicional en el caso del almacén de refacciones, se pronosticó responder a las exigencias de los clientes y de

este modo sincronizar, así como hacer eficiente la cadena de suministros, ese proceso coordinado entre las áreas que generan valor, es con el fin de conseguir tres objetivos básicos: administración de la demanda, eficiencia operacional y mejor grado de respuesta, lo que se traduce al final del día en alto nivel de servicio al cliente, mayores ventas, mayor participación de mercado y una mayor rentabilidad.

(Pérez, J, 2012) en *“Análisis de la mejora en el aprovisionamiento en instalaciones hoteleras en la habana”* tuvo como objetivo determinar los factores que provocan inestabilidad en la oferta de frutas, viandas y vegetales en instalaciones hoteleras de La Habana.

El autor propuso presentar propuestas que contribuyen a mejorar la gestión de aprovisionamiento de estos productos. La búsqueda de los factores se asumió con un enfoque integral en la gestión de compras, el comportamiento de los proveedores nacionales y las relaciones que se establecen entre ellos. La gestión de aprovisionamiento de frutas, viandas y vegetales en las entidades bajo estudio fue diagnosticada siguiendo la metodología de evaluación de la gestión de compra en las entidades de servicio

La acción principal de la investigación estuvo dirigida a evaluar el comportamiento de los proveedores y diagnosticar la gestión de aprovisionamiento en las instalaciones con el fin de determinar las causas que generan problemas. El análisis de la gestión de compras en las instalaciones se hizo realizando un diagnóstico que evaluó los diferentes procesos que la componen.

El autor concluyó en su tesis que la cadena de suministros es reconocida como fuente importante generadora de valor. Su gestión como sistema, de forma integrada y en red, reporta mayores ingresos, reducción de costos y mejor servicio al cliente. Las nuevas tendencias abogan por la

comunicación e integración de los componentes de la cadena, un mayor enfoque hacia el cliente y adoptar la gestión del aprovisionamiento de forma estratégica, seleccionando los proveedores más idóneos para la empresa.

De tal forma indicó que la inestabilidad en la oferta de frutas, viandas y vegetales en las instalaciones hoteleras de La Habana se debe a la incidencia conjunta de diferentes factores presentes en: la gestión de compras de las instalaciones, el comportamiento de los proveedores y las relaciones establecidas entre ambos. Los resultados demuestran la incidencia de ambos componentes de la cadena en el resultado final.

(Castellanos A., 2012) en *“Diseño de un Sistema Logístico de Planificación de Inventarios Para Aprovisionamiento en empresas de Distribución del sector de productos de Consumo Masivo”* cuyo objetivo principal fue obtener información relevante por parte de los representantes y personal ejecutivo de las empresas distribuidores de consumo masivo del área metropolitana de San Salvador que sirva como base fundamental para el desarrollo y presentación del diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para el aprovisionamiento de las empresas en estudio por este motivo se seleccionaron a 14 empresas reconocidas en el sector logístico a las cuales se les realizó una entrevista dirigida la cual conto con preguntas cerradas y abiertas.

Se obtuvo como conclusión que los principales problemas con los que esta industria se enfrenta tienen que ver directamente con el tema de aprovisionamiento, ya que en su mayoría las empresas manejan altos inventarios de productos que no venden y al mismo tiempo enfrentan problemas por desabastecimiento de los productos que si realmente venden. Además en respuesta a la problemática de la tesis se pudo comprobar que el resultado de aplicar procesos de planificación de demanda como insumo para las técnicas de planificación de inventario permite generar los planes de aprovisionamiento oportunamente para sostener la actividad comercial del negocio en la



industria de distribución, manteniendo los niveles de inventario que la organización considere conveniente, evitando riesgos de desabastecimiento y controlando la inversión de capital.

**(Barrera, J, 2013)** en *“Procedimientos de control interno, con enfoque coso, para las asociaciones cooperativas de aprovisionamiento y comercialización de la zona paracentral, en el periodo de mayo 2012 a mayo 2013”* tuvo como objetivo principal elaborar procedimientos de Control Interno con enfoque COSO, en las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización, así mismo buscó verificar la estructura organizativa, los niveles de autoridad y los grados de responsabilidad de los niveles corporativos, busca de tal forma investigar y determinar los riesgos que enfrentan las asociaciones cooperativas en El Salvador.

La presente tesis presentó como propuesta elaborar procedimientos de Control Interno que permitan la eficiencia y eficacia de sus operaciones, utilizando las herramientas ofimáticas. El autor indicó que el objeto de estudio para el desarrollo del plan de intervención estuvo orientado de manera general a cuarenta y ocho Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización, para obtener los parámetros de la necesidad de Control Interno que éstas presentan. De igual forma se ejecutó un estudio específico a diez de las cuarenta y ocho Asociaciones Cooperativas que realicen actividades similares y puedan implementar Procedimientos de Control Interno con enfoque COSO

Para la metodología de la investigación se utilizó el método operativo, debido a que se realizó un estudio general y específico a las Asociaciones Cooperativas de Aprovisionamiento y Comercialización de Accesorios, Lubricantes y Repuestos para Vehículos Automotores de la Zona Paracentral, con el propósito de dar solución a la problemática diagnosticada.

La investigación se realizó con enfoque cuantitativo, aplicando la lógica deductiva que parte de lo general a lo específico; lo cual significa que se inició la investigación a partir de un estudio general a cuarenta y ocho Asociaciones.

El autor concluyó que Las Asociaciones Cooperativa no tienen definido una planificación estratégica que defina la misión, visión, objetivos y metas, así como también no tiene formulada una estructura organizativa que defina las líneas de dirección que deben seguir los miembros de la institución.

**(Castañeda, L., 2014)** en *“Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la actividad empresarial”* aplicó una metodología de tipo analítico descriptivo, en la que se llevó a cabo un estudio comparativo con tres empresas del sector confección de la ciudad de Medellín, una mediana, una pequeña y una micro, con el fin de precisar la contribución del sistema de control interno al logro de los objetivos de estas organizaciones y presentar los lineamientos de un sistema de control interno organizacional adecuado a las Mipymes en cuestión utilizando como referencial el modelo COSO.

En este trabajo se identificó cómo las Mipymes pueden pasar de un estado de informalidad y flexibilidad en los procesos de planificación y control, hasta una fase de mayor formalidad, con el establecimiento de procesos y procedimientos, a medida que la organización va creciendo y cumpliendo sus objetivos misionales. Las mipymes no cuentan con un código de conducta formal que fomente las actitudes y comportamientos adecuados de los empleados y directivos, sin embargo, la administración de las empresas demuestra su compromiso hacia el comportamiento integral y ético, comunicado a todos los empleados, lo que contribuye significativamente a propiciar un ambiente de control efectivo.

Se llegó a la conclusión que un control interno adecuado permite a la gerencia asegurarse de que todo se encuentra en orden. Si los controles son efectivos y si se aplican ordenadamente se garantiza que las funciones se cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas, e igualmente se identificarían las fallas que pudieran existir con el fin de tomar medidas y corregirlas. La administración debe asumir este rol del control interno como una función inherente al proceso de dirección. El control interno debe incorporarse a todas las actividades de gestión (planificación, ejecución y supervisión) para que influya en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

**(Pavel, M., 2014)** en *“Diagnostico de la Gestión de Aprovisionamiento en la empresa Talabartería THABA”* realizó un diagnóstico de la Gestión de Aprovisionamiento en la entidad y proponer acciones de mejoras que contribuyan a un mejor desempeño de la actividad logística en general. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron metodologías como revisión de documentos, las entrevistas a los principales directivos y especialistas de la entidad, la observación continua y el criterio de expertos, concluyéndose que La Gestión de Aprovisionamiento es un proceso vital para la realización del objeto social de la empresa, ya que a través de ella se gestionan las compras de materias primas y equipos fundamentales para la producción, se administran los inventarios y se almacenan tanto las materias primas como los productos terminados así también se determinó que la ausencia de un diagnóstico integral en la gestión de aprovisionamiento , impide el reconocimiento de los problemas que la están afectando, perjudicando el desempeño de la organización.

**(Morales, J., 2016)** en *“Sistema de control interno y gestión de inventario en el almacén de pinturas Pintuimport en la ciudad de Santo Domingo”*. Tuvo como objetivo principal implementar procesos de Auditoría y su campo de acción fue la gestión de Inventarios. Los métodos utilizados en este trabajo fueron Inductivo –Deductivo el mismo que va a permitir llegar y evidenciar el

problema principal .Analítico Sintético el cual permitió establecer el estudio de la problemática existente y dar la solución adecuada.

El tipo de investigación fue descriptiva y aplicada tomando como muestra 4 personas que laboran en la empresa.

El autor concluyó que la investigación realizada al Almacén de Pinturas PintuImport ha permitido conocer la falta de políticas, procedimientos, código de ética que permitan al personal realizarse de la mejor manera en sus funciones y puedan crecer como empresa. Así mismo indicó que la empresa actualmente no dispone de un debido sistema contable, el mismo que permita conocer los materiales en stock, saber los materiales que se necesitan en bodega y poner cumplir con las necesidades del cliente en el momento en que se realice la compra. La ejecución de este sistema debe ser eficiente y constante de manera en que se pueda mejorar el registro de entradas, salidas de la mercadería en bodega y permita el mejoramiento en general de la empresa.

#### 2.1.2. Antecedentes Nacionales.

(Ulloa, K., 2009) en *“Técnicas y herramientas para la Gestión del Abastecimiento”* cuyo propósito fundamental fue el ayudar a mejorar la gestión de la logística del abastecimiento en los aspectos de evaluación y selección de los insumos; y en el control del desempeño de los proveedores. Se demostró a partir de encuestas asistidas a empresas constructoras limeñas que las técnicas y herramientas para la adecuada gestión de abastecimiento son de vital importancia, sin embargo en la mayoría de los casos son descuidados o aplicados de manera incorrecta, por ende se planteó metodologías que serían de mucha utilidad para el rubro al que se dedican estas empresas. Finalmente se llegó a la conclusión de que las metodologías propuestas son

complementarias que contribuirán a desterrar la práctica arraigada de escoger a los proveedores únicamente basándose en el menor precio. Por ende la metodología para evaluar el desempeño de los proveedores ofreció información valiosa para ser usada en la selección de los proveedores para futuros proyectos.

**(Misari, M., 2012)** en *“El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita”* tuvo como objetivo principal establecer si el control interno de inventarios influye en la gestión de las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita.

El estudio reunió las condiciones necesarias para ser denominado como investigación aplicada, este se centró en el nivel descriptivo-explicativo, complementándose con el análisis y síntesis, entre otros. El tamaño de la muestra resultante es de 40, a los cuales se aplicó los instrumentos de medición, es decir las entrevistas y encuestas.

El autor concluyó que el control interno de inventarios es un factor determinante en el desarrollo económico de las empresas del sector de fabricación de calzados. Asimismo se determinó que la aplicación de un eficiente control de inventarios servirá como base y sustento para la eficiente gestión de las empresas y su consecuente desarrollo. Las revisiones físicas periódicas permitieron la actualización y rotación de los inventarios, evaluando las existencias que no tienen mucha salida, y como resultado estableciéndose agresivas campañas de marketing para evitar pérdidas a la empresa.

**(Sedamano, E, 2013)** en *“Propuesta de mejora en las operaciones de control de la cadena de abastecimiento en una empresa productora de agua”* demostró que al aplicar la teoría mostrada en el primer capítulo, analizado el problema y encontrando las causantes en la descripción del

problema en la cadena de abastecimiento y, finalmente aplicar las propuestas de solución como: el software enfocado en las operaciones de logística de salida y el análisis de puntos críticos de control (HACCP) para la mejora de procesos de control en la cadena de abastecimiento de una planta purificadora de agua.

El autor concluyó que el análisis de puntos críticos de control se utilizó como una herramienta con fines Lean manufacturing, aunque básicamente su metodología se dirija hacia fines de calidad. Esto muestra que no todo se encuentra escrito en el Lean management y que un encasillamiento con las tradicionales herramientas solo causaría un pobre análisis y soluciones inútiles.

La presente investigación también indicó que la empresa purificadora de agua podrá mejorar sus procesos en toda la cadena de abastecimiento con la implementación de un análisis de puntos críticos de control (HACCP) y un software enfocado en operaciones de logística de salida, ya que , aunque sean dos diferentes soluciones en dos diferentes áreas de la empresa, su unión aseguraría que los bidones con agua producidos sean de calidad, de esta manera, evitando la producción de otros más y gastando recursos y tiempo; y la eficiente distribución de los bidones de agua con rutas críticas de los distribuidores con las cuáles se aseguraría la entrega a la hora prometida , un control de las distancias recorridas y un calendario de entrega.

(Cárdenas, A, 2013) en *“Análisis y Propuestas de control para Mejora de la Gestión de Abastecimiento de una Empresa Comercializadora de, Luminarias”* tuvo como finalidad proponer soluciones en la gestión de abastecimiento de una empresa comercializadora de luminarias con la finalidad de mejorar su fiabilidad con los clientes e incrementar su rentabilidad, de tal manera que les permita tener una coordinada cadena de suministro para que sea competitiva en el mercado.

Así mismo el autor concluyó que Las frecuencias de compra no deben de ser mensuales para todos los proveedores y todos los productos, cada uno debe de tener su frecuencia de compra óptima de tal manera que existan menores costos totales, tanto en el almacenaje como en la colocación de órdenes.

El autor además recomendó que los pronósticos no deber tener el método promedio para todos los tipos de productos, cada categoría de producto debe de tener su propia metodología ajustada a su demanda, comprobándose que la metodología de suavización exponencial era la más ajustada pero con parámetros distintos para cada categoría.

Finalmente se recomendó que el stock de seguridad debería ser actualizado cada 6 meses, ya que la demanda puede haber incrementado debido a la buena aceptación del cliente por promociones de ventas, o puede haberse reducido por haber habido un reemplazo de producto por otro mejor o de menor costo.

**(Hemeryth, F. y Sánchez., 2013)** en *“Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C”* tuvo como objetivo general demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes mejorará la gestión de los inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo, 2013.

El autor realizó una investigación de método Experimental de grupo único Pre Test – Post Test. El fundamento teórico de la investigación precisó como variable independiente el Sistema de Control Interno Operativo en los almacenes y como variable dependiente la Gestión de los Inventarios, su población y muestra utilizada para la presente investigación fueron los 05 almacenes. Se le aplico como instrumentos de recolección de datos las entrevistas, observación

directa y el cuestionario aplicado al jefe de Logística y al personal de los almacenes, siendo estos los usuarios directos del sistema, obteniéndose una perspectiva clara de la situación del Sistema de Control Interno Operativo actual, pudiendo detectar las deficiencias de este y proponer mejoras significativas.

El autor concluyó que la implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en el área de almacenes mejoró significativamente la gestión de los Inventarios debido a una mejora en los procesos, en el control de inventarios, en la distribución física de los almacenes.

Lo que sostuvo (**Hemeryth, F. y Sánchez**) es que el personal de almacenes tienen un nivel de educación bajo para el trabajo que realizan, por lo que están en proceso de aprendizaje gracias a capacitaciones otorgadas por la empresa, existiendo un alto grado de compromiso con la labor que desempeñan dentro de la misma.

Así mismo el autor nos indicó que con la inversión en equipos y maquinarias se logrará optimizar los tiempos en los procesos realizados en los almacenes; además, que permitirá estar al día con la información dando oportunidad a tomar buenas decisiones o medidas preventivas para mejorar la gestión de los inventarios y hacer un seguimiento al trabajo que realizan los almaceneros que se contrastará con los inventarios físicos mensuales.

(**Sandoval, C., 2013**) en su tesis titulada *“Implementación de un sistema de control de inventarios y su efecto sobre las utilidades de la empresa HDTV Satelital S.A.C, Trujillo, 2013”* tuvo como objetivo general fue Implementar un Sistema de Control de Inventarios para incrementar las utilidades de la empresa HDTV Satelital S.A.C.



La investigación fue de tipo descriptiva y analítica tomando como muestra al personal que labora en la empresa, en su totalidad fueron 33 trabajadores empleando métodos observacional y estadístico.

Se llegó a la conclusión de que la implementación del Sistema de Control Interno de Inventarios propuesto, incrementa la utilidad de la empresa HDTV Satelital S.A.C. de la ciudad de Trujillo, según los ratios de rentabilidad aplicado al estado de ganancias y pérdidas proyectadas en el año 2013. Con la implementación del Sistema de Control de Inventarios en la empresa hay una disminución de los costos porque ya no se tiene que pagar por estos equipos y por lo tanto hay un aumento en las utilidades.

**(Campos, F. y Gupioc, J., 2014)** en su tesis titulada *“Influencia de la aplicación de la Guía de Control Interno en el Área de Logística del Instituto Regional de Oftalmología”* tuvo como objetivo demostrar que la aplicación de la guía de control interno contribuirá a mejorar los procesos del área de logística, y evitar el riesgo de sanciones administrativas y penales para el Instituto Regional de Oftalmología

El tipo de investigación que se desarrolló fue Pre-Experimental, dado que en el presente estudio se hace una comparación entre la situación actual del proceso logístico y la situación anterior a la implementación de la guía de control interno tomando como muestra 7 trabajadores del Área de Logística del Instituto Regional de Oftalmología (IRO)-Trujillo.

Para conocer y evaluar el control interno del área se aplicaron cuestionarios a los 7 trabajadores encargados, detectando deficiencias e irregularidades, identificándose que no se realizan programaciones para las compras y en algunos casos sin la firma del funcionario encargado ya que solo se coordina vía telefónica

Se realizó el diagnóstico del estado de gestión del área de logística por medio de las encuestas y revisión documentaria diseñando el sistema de control interno a través de flujo gramas para obtener, analizar los resultados por medio de cuadros comparativos y evaluar los resultados obtenidos.

El autor concluyó que luego de analizar y evaluar la situación actual correspondiente a los meses de Febrero a abril del 2014 en el Instituto Regional de Oftalmología, se determinó que el proceso de la gestión logística se desarrollaba en forma inadecuada, dado que se realizaba las actividades de manera empírica, es decir solo tomaban en cuenta su criterio y su forma de ser conservadora y poco proactiva.

El autor después de encontrar las deficiencias que presentaba la gestión logística, diseñó un plan de mejora, estableciéndose políticas internas y un modelo de gestión de control interno, ya que éste le permitirá a la entidad aproximarse a la realidad en cuanto a la cantidad de productos que debe adquirir para satisfacer la demanda y el número de pedidos a solicitar durante un determinado periodo.

(Chavesta, A., 2015) en *“Propuesta de un modelo de éxito en Gestión del Aprovechamiento para las Medianas Empresas del sector textil confecciones de Lima, basado en las buenas practicas logísticas del CSCMP’s Supply Chain Procesos Standards”* explicó la importancia de la gestión de inventarios debido a que por lo general se manejan gran parte de los activos de una empresa, así que a través de la formalización de los procesos y control de los mismos, así como una buena gestión puede generar ahorros y convertirse en una ventaja competitiva para estas empresas que importan y necesitan satisfacer al cliente.

Se aplicó un muestreo sistemático que permitió realizar la encuesta de manera más sencilla a 33 diferentes empresas medianas del sector textil-confecciones en diferentes distritos de Lima.

Se concluyó que el proceso de gestión de aprovisionamiento abarca toda la logística de entrada, es decir desde los proveedores de materia prima hasta el almacenaje de mercadería que será destinada a los clientes, por lo tanto se debe estar pendiente de todo el proceso y flujo de mercadería, para ellos los indicadores de gestión cumplen un papel fundamental para monitorear las operaciones, ya que de otra forma se hace muy difícil identificar las ineficiencias de un proceso tan extenso y se presenta imposible proponer mejoras sustanciales en los puntos críticos.

Además también se evidencio que las medianas empresa ven la gestión de inventarios como un proceso obligatorio dentro de la organización que no agrega valor al cliente.

Finalmente se determinó que existe un 14% de empresas, que no cuentan con políticas de inventarios, otro 14% que las establece de otra forma, es decir no a través de una política, y un 71% que si tienen políticas de inventarios. Sin embargo, todas las empresas entrevistadas suelen presentar algún tipo de problema con proveedores y con cumplimiento de los despachos a sus clientes, esto refleja que algo está fallando porque dichos problemas muestran una débil planificación y retroalimentación. Con el trabajo de investigación se estableció un procedimiento para la elaboración de una política de inventarios, que establezca los niveles de inventarios, stocks de seguridad entidad de lote, punto de reposición y toros puntos básicos en la ejecución de una buena gestión de los inventarios que siempre deben estar alienados con los lineamientos estratégicos de la empresa.

(Ñahui, J, 2015) en *“Modelo de Gestión de Abastecimiento en el Sector Publico Peruano”* presentó el Modelo de Gestión para el Abastecimiento en el Sector Público Peruano, donde la

principal ventaja de la modalidad fue selección por convenio frente a la subasta inversa y los procesos de selección clásicos, el cual planteaba otorgar a las entidades públicas la flexibilidad necesaria para adquirir los bienes y servicios en el momento que deseen y en las cantidades suficientes para satisfacer su necesidad actual, al no estar sujetos a cantidades previamente determinadas.

El objetivo principal de la tesis fue demostrar mediante un modelo de gestión, que se mejore los procesos que se ejecutaban en el sector público bajo el enfoque de gestión por resultados, permitiendo que la empresa innove y optimice las contrataciones de bienes, servicios y obras del Estado.

El autor concluyó que la metodología planteada en la presente investigación fue generalizable a cualquier situación donde se necesite tomar decisiones en torno a las adquisiciones por organismos del Estado Peruano.

Así mismo indicó que La hipótesis, quedó validada por la obtención de la solución en la meta de gestión del Modelo de Adquisiciones en el Sector Público.

**(Cruzado, M, 2015)** en *“Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la constructora Rio Bado s.a.c. en el año 2014”* planteó por los problemas que presentan algunas empresas constructoras en el control de sus procesos logísticos y pues si bien es cierto el mercado actualmente ocasiona una elevada competencia en el sector construcción por lo que las empresas están buscando reducir sus costos, manejando sus recursos de manera adecuada y usando herramientas de nueva generación.

De acuerdo a ello se ha visto en la necesidad de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar un sistema de Control Interno adecuado para llevar a cabo una buena gestión en el

proceso logístico. Para ello compete a los gestores, adecuarse a los cambios y asumir responsabilidades, procurando eficiencia, economía y calidad en su trabajo.

La tesis aplicó entrevistas estructuradas y no estructuradas a las siguientes áreas: Logística y Abastecimiento:

Se entrevistó al jefe de esta área, con objetivo de conocer el proceso logístico de RIO BADO SAC y obtener información básica relacionada al costo de los materiales. Finanzas: se entrevistará al jefe de Finanzas con la finalidad de obtener información sobre la administración de recursos, fuentes de financiamiento y conocer la situación financiera actual de la empresa.

El autor concluyó que la implementación del sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente en la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C, debido a que la rentabilidad en el año 2013 se vio afectada por pérdidas originadas en el área de logística las cuales ascendieron a S/. 119,025.00, sin embargo con la implementación del sistema de control interno en el área de logística el costo beneficio es de S/. 58,677.00 nuevos soles aproximadamente. De tal forma se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del S.C.I. la pérdida irá disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la gestión en el Área de Logística será más eficaz con la implementación del Sistema de Control interno (se evitaban robos, el almacenamiento de materiales se realizarán de manera correcta para evitar desperdicios, se contará con personal calificado que realice los requerimientos exactos a los mejores proveedores del mercado) y la Gerencia General establecerá un mayor control y supervisión sobre el personal de logística.

**(Rodríguez, L., 2016)** en “Sistema de Control Interno Operativo de Almacenes, para mejorar la gestión de gestión de inventarios de la empresa Agropecuaria Chimú SRL de la Ciudad de

Trujillo” tuvo como objetivo general demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, mejoraría la gestión de los inventarios en dicha empresa. La metodología empleada tuvo un diseño experimental de tipo aplicada y descriptiva tomando como muestra los almacenes de cuatro sucursales con mayor volumen de mercadería en la Empresa Agropecuaria Chimú SRL.

Finalmente el autor concluyó que con un adecuado Sistema de Control Interno Operativo a través de políticas y procedimientos operacionales en forma coordinada para los almacenes permitirá conseguir como resultado una eficiente Gestión de Inventarios en la Empresa Comercial Agropecuaria Chimú SRL.

Así mismo indicó que un adecuado sistema de control interno operativo en almacenes, influye positivamente, pues al tener una adecuada gestión de almacenes, las áreas de Logística y Ventas pueden desarrollar de manera más eficiente sus funciones. Así también el área de Contabilidad puede elaborar sus estados basándose en información real y concreta y con ello la Gerencia General podrá realizar una correcta toma de decisiones”.

Finalmente hizo referencia que el personal encargado de los almacenes tiene un nivel de capacitación baja en cuanto al trabajo que realizan, por lo que están en proceso de aprendizaje, gracias a las capacitaciones otorgadas por la empresa, existiendo un alto compromiso con la labor que desempeñan dentro de la misma y la falta de equipos y maquinarias en almacenes, dificulta la eficiente realización de las funciones y procedimientos establecidos. Por ello la inversión destinada a estos equipos permitirá que la Gestión en los almacenes sea más efectiva en cuanto a recepción, despacho y almacenaje de la mercadería”.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.1.1. Sistemas de Control

La definición para los sistemas de control establecido por varios autores en las áreas de contabilidad, administración y auditoría, la cual se basa en un lineamiento de acción, prevención y eliminación de los procesos inadecuados en una empresa.

Según (**Santillana, 2013**) refiere que el sistema de control, conocido también como controles internos, cuya organización para la realización de procesos dentro de una administración, atenúa los peligros que puedan interrumpir el cumplimiento de los objetivos institucionales. (p.87). Los sistemas de control en una empresa, deben relacionarse con los objetivos institucionales que se plantea la gerencia, a su vez deben ser identificados por el personal que realizará los trabajos, en este sentido se puede determinar que el control es una función de todo el personal que se identifique con los objetivos de la empresa. Según (**Horngrén, 2010**) refiere que el sistema de control interno mantiene una estrategia dentro de los procesos de la organización para sobreguardar, manejar y controlar los activos de la empresa, de igual forma pretende que los trabajadores se sientan motivados para que así se ejecuten correctamente las políticas empresariales y de tal forma inducir a la eficiencia del trabajador en la realización de sus funciones. (p.379). Para realizar un debido control sobre los recursos y activos de la empresa, se debe tomar en consideración el apoyo mutuo de los trabajadores, esto con la finalidad de involucrar a cada uno con las políticas de la institución.

Para el autor (**Sandoval, 2012**) el sistema de control interno es el medio de clasificación, de los procesos que una empresa adopta para sobreguardar sus recursos y beneficios. (p.59). El control interno posee un plan dentro de la organización esto conjuntamente con métodos y procesos que se aseguren del cumplimiento de las funciones establecidas

Así mismo (**Chiavenato,2001**) refiere que el sistema de control es el proceso en el cual se mide y corrige los procedimientos y funciones que se realizan en un plan establecido. Por consiguiente, nos habla de una función que debe ser supervisada y ejecutada por todo los miembros de una organización teniendo como premisa en cumplimiento del objetivo planteado. (p.367).

En la organización es fundamental dentro del proceso administrativo que la función de control esté presente en todo los procesos que se establezcan, puesto que de ello depende el éxito del plan iniciado, así mismo se debe dar énfasis a este principio en cada proceso y delegar la autoridad del cumplimiento del mismo a una persona que maneje la ética moral como principio de sus objetivos.

Además, (**Estupiñán,2012**) refiere que el sistema de control interno es el paso que debe dar toda empresa para concluir si se ejecuta correctamente las funciones establecidas y de caso contrario implementar estrategias que corrijan los procesos y se llegue al cumplimiento de los objetivos. (p.21). por lo que podemos determinar que el control interno es fundamental para una empresa, para la regularización de procesos y para el manejo efectivo de sus recursos y activos.

Los sistemas de control deben garantizar a la empresa la obtención acertada de toda información financiera y administrativa que será la base para próximas decisiones administrativas, así mismo el (**Colegio de auditores, 2010**) afirma :

” La gestion de los sistemas de control interno es el proceso diseñado, implantado y mantenido por los encargados del mando corporativo, la administración u otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de una entidad respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables” (p.244).



En resumen, los sistemas de control comprenden un conjunto de procesos, los cuales una empresa lleva a cabo, a través de la administración con el objetivo de darle la seguridad y la veracidad del cumplimiento de las tareas establecidas.

### 2.1.1. *Teorías del Sistema de Control.*

Dentro de las teorías del sistema de control podemos identificar las siguientes:

#### *A. Teoría Científica.*

Frederick Taylor nos indica que la administración científica pone el énfasis en la realización de las tareas. Esto consiste en incluir los métodos científicos como el análisis efectivo y los sistemas de control, para así lograr una buena eficiencia empresarial.

Se le llama Administración Científica por la sistematización que realiza de los métodos de ingeniería aplicados a la administración, debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero, así mismo nos indica en su teoría cuatro actividades fundamentales para toda organización:

- **Planeamiento:** La conducción de la empresa lleva a cabo un cambio en la realización de sus trabajos de forma rutinaria a una forma práctica, Esto da como resultado que los trabajadores ya no realicen sus funciones en base a lo que observan.
- **Preparación:** La conducción de la empresa lleva a cabo procedimientos de selección, capacitación e inducción para que los trabajadores se alimenten de la información necesaria para la realización de los trabajos.

- **Control:** La conducción de la empresa realiza funciones de supervisión en la realización de los trabajos por los operarios.

**B. Ejecución:** La ejecución de los trabajos deben realizarse de forma disciplinada, los cuales la empresa debe distribuir a sus trabajadores las responsabilidades necesarias para la ejecución de los proyectos.

**C. Teoría clásica de la administración**

La teoría clásica de la administración, creada por Henry Fayol, la cual propuso un enfoque persistente en la estructura de la empresa, donde el autor nos indica los componentes de una estructura administrativa:

- **Planificación:** Diseño de un plan para la ejecución de una tarea programada a futuro.
- **Organización:** Brinda toda la información necesaria para la ejecución de todo proceso o tarea establecida.
- **Dirección:** Evaluar el personal que se encargara de la ejecución de la tarea implantada.
- **Coordinación:** implementación e integración de los esfuerzos del personal para el aseguramiento y resolución de problemas.
- **Control:** Se debe garantizar el cumplimiento de la tarea de acuerdo a lo planificado e indicado.

El proceso administrativo establecido por **Fayol**, ha sido el modelo a seguir por varias generaciones, el cual nos da una visión social que mantiene una finalidad de lograr el máximo de resultados a través de la coordinación de procesos y la involucración del personal que integra este sistema.

El último componente de este proceso administrativo el autor nos indica acerca de los sistemas de control que debe ejecutarse en todo los procesos, el cual consiste en la verificación y comprobación de que todas las tareas y actividades se estén realizando de forma óptima, mantiene como objetivos identificar las debilidades para su respectivo análisis y rectificación.

### *2.1.2. Dimensiones de Sistemas de Control*

Las dimensiones a continuación son los siguientes:

#### *.A. Evaluación de Riesgos*

La evaluación de riesgos reside en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes de una organización.

(Alvin,2009) afirma que este componente expresa para los dictámenes financieros y contables, la identificación de riesgos notables para la preparación de estados financieros de conformidad con las nociones contables aprobadas. (p.277). La evaluación de riesgo es el paso más importantes que debe cumplirse en todo proceso dentro de una empresa, puesto que debe identificarse y evaluarse los riesgos a los cuales cada función está expuesto.

El significado de riesgos nos da a entender que existe una posibilidad de que suceda algo inesperado en la realización de algún proceso o tarea. Es por ello que toda empresa sin importar el tamaño ni la actividad que realiza tiende y se expone a riesgos de diferentes naturalezas, por lo tanto toda empresa debe contar con ciertas estrategias de prevención y análisis de riesgos para afrontar las diversas situaciones que se presenten en el camino.

En este aspecto identificamos 3 aspectos fundamentales para toda Evaluación de riesgos:

- Identificación
- Análisis
- Administración

#### *B. Sistemas de información y comunicación.*

Este componente refiere principalmente al cruce de información que se genere dentro de la empresa, esto con el fin de poder mantener los controles respectivos y optar por la toma de decisiones necesarias para cada objetivo o proceso.

La comunicación es el traspaso de información dentro del personal involucrado en una tarea u objetivo, dándole así la responsabilidad del cumplimiento de la operación.

Para **(Alvin, 2009)** El proposito general de este componente se inicia en el eficaz registro y procesamiento de la informacion que se da por merdio de las operaciones de la empresa. (p.281). Este componente es necesario para mantener la información correcta y a tiempo para la toma de decisiones en la organización.

Lo que genera este componente es que las organizaciones constituyan como punto importante para la toma de decisiones el manejo efectivo de la información y que esta sea la que facilite a la organización al cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### *D. Monitoreo*

Este componente realiza la tarea de evaluación constante sobre la eficacia de los sistemas de control, el cual a realizarse en forma constante permitirá que se generen cambios en el camino de cualquier proceso si es que así lo requiere.

Para **(Alvin, 2009)** refiere que las acciones que cumple este componente refieren a la evaluación continua sobre la calidad del trabajo del control interno, el cual mantiene el propósito de que se ejecuten los procesos de control de acuerdo a los objetivos planteados por la administración (p.282). De tal forma este componente se enfoca en la identificación de procesos débiles o innecesarios para el mejoramiento de los mismos en el proceso de control.

Este componente prioriza la calidad del control, desarrollando la vigilancia de los controles establecidos para identificar si las actividades se realizan de forma efectiva o estas consideran cambios algunos en los procesos .

### *2.1.3. Informe coso*

El informe Coso dio sus inicios en Estados Unidos 1992, el "Comité de Organizaciones Patrocinadoras" (COSO) filial de la Asociación Americana de Contabilidad del Instituto de Censores Jurados de Cuentas, el Instituto de Auditores Internos, Asociación de Administradores Financieros y Gestión de la Sociedad de Contabilidad, que participaron en el lanzamiento del informe "interno Control-Integrated Framework".

El ambiente de control es parte fundamental para el cumplimiento de procedimientos en una empresa, esto debido a que involucra a los trabajadores con el objetivo de sistema de control.

**(Alvin, 2009)** refiere que este componente reside en las operaciones y ordenamientos que manifiestan las condiciones generales de los directores y administradores de la empresa. Con el objetivo que se entienda y se evalué por parte de los auditores este componente principal del control interno. (p.275).

(Mantilla, 2013) refiere que en principio, este componente es el cimiento de los demás elementos por el cual debe cumplirse y ser indispensable para la realización de procesos de control en una organización (p.102)

El ambiente de control muestra el ánimo de los trabajadores en una institución influenciados por el valor ético, la moral y capacidad con la que realizan las tareas y actividades establecidas en su área. Así mismo identificamos en este componente ciertos aspectos a considerar:

- Valores Éticos
- Competencia profesional
- Filosofía
- Autoridad
- Estructura organizacional

El presente informe suscribe normas trascendentales, para la misión de toda empresa enfocada en los controles de gestión, de tal forma el presente informe, define a los sistemas de control como un proceso establecido por la gerencia general de una institución con el fin de dar cierta seguridad a la realización de operaciones y tareas dentro de la empresa.

(Alvin, 2009) refiere a que el informe toma como base y definición que el control interno es dependiente a la recomendación administrativa y de gestión, con el propósito de lograr la eficiencia del trabajo realizado o de los procedimientos a realizar, teniendo como premisa fundamental la confiabilidad de la información financiera.(p.271). El presente informe fue diseñado para identificar los procesos y sucesos que puedan afectar a la empresa y para la gestión correcta en

la toma de decisiones. El control posee cinco componentes relacionados a la administración que maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos.

En la siguiente figura podemos observar los principales procesos y operaciones que se realizan dentro de un sistema de control para el buen funcionamiento de las organizaciones emergentes.

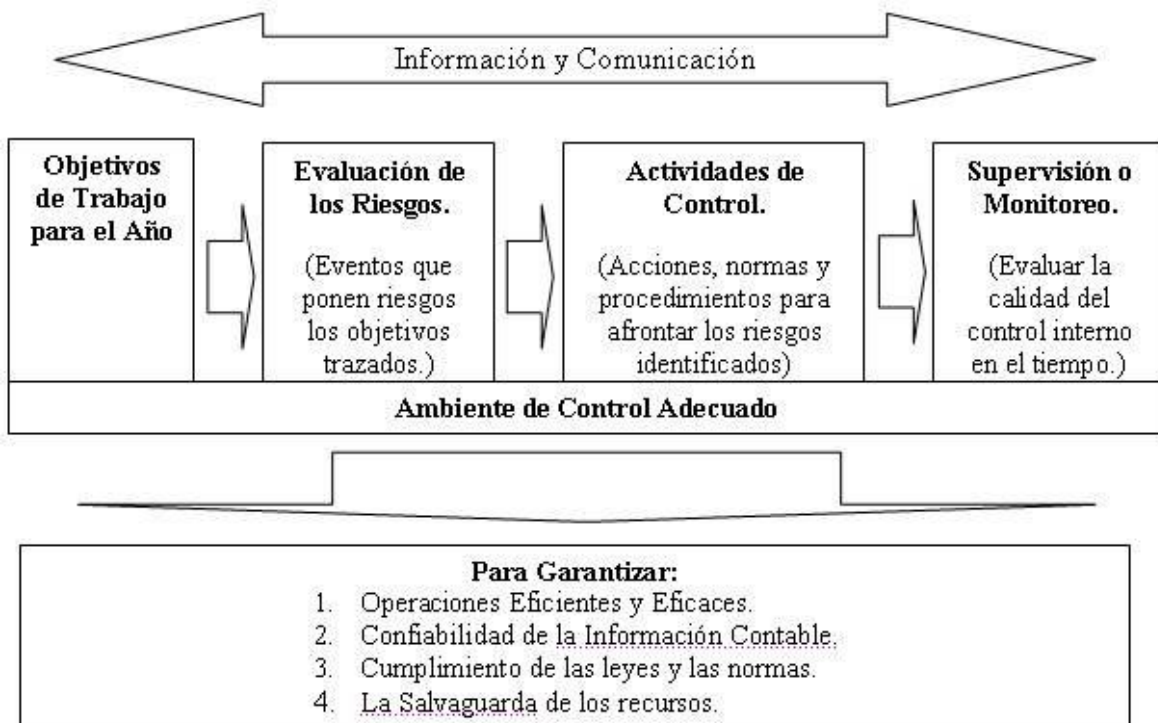


Figura 1: “Principales procesos en un Sistema de Control”, fuente: “Informe Coso”

De tal forma (Fonseca, 2011) refiere que el Informe Coso, proporciona un vision diferente del control interno, el cual enfoca y centraliza su esencia en la efectividad y eficacia de las operaciones de control que se realizan en las actividades diarias dentro de una empresa.(p.41). este enfoque nos

muestra que cada trabajador de una empresa debe sentirse identificado con los objetivos que el control interno implementa en los procesos de la institución

#### *2.1.4. Importancia de los sistemas de control.*

Los sistemas de control son de vital importancia para la empresa, el cual fija y evalúa a detalle cada función administrativa que se realiza dentro de organización con el objetivo de determinar y detectar cualquier tipo de irregularidad en la organización.

(**Sandova, 2012**) refiere a que la importancia y éxito de este proceso para la empresa, se inicia en definirse y estipularse los objetivos a alcanzar. (p.107). el cual nos hace referencia a que la base de los sistema de control interno es hacer cumplir los objetivos institucionales, de igual forma (**Estupiñán, 2012**) Refiere que el control interno es importante para toda empresa para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos y en el adecuado cuidado de los activos y recursos de la institución. (p.102). Para toda empresa un eficaz control interno, conllevara a que se genere una situación mejorable para la empresa y para la toma de desiciones en relacion a los procesos.

(**Santillana, 2013**) refiere que el sistema de control mantiene un nivel de importancia para el cumplimiento de los planes de la organización, y la integración de medidas estratégicas para el cumplimiento de los procesos establecidos siempre salvaguardando los intereses de la empresa. (p.87).



La importancia de los sistemas de control interno se basa en el apoyo que brinda a la organización a través del control efectivo de sus recursos, procesos y en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

De tal manera los sistemas de control radican su importancia en ser un apoyo para el cumplimiento de las metas establecidas por una empresa. Así mismo en la información financiera confiable, en la detección y resolución de problemas.

#### *2.1.5. Objetivos de los sistemas de control.*

Las organizaciones, desde el inicio en sus funciones han tenido la necesidad de obtener información veraz de la situación actual de la empresa, puesto que de ello depende las decisiones que se tomen como consejo para el bienestar de la institución, es por ello que un objetivo fundamental de la aplicación de sistemas de control, es que se maneje de una forma eficaz e incontestable la información de los procesos y tareas que se realizan.

(Fonseca, 2011) refiere que los objetivos fundamentales de los sistemas de control interno se manifiestan en 3 aspectos :

- Eficiencia y eficacia
- Cumplimiento de las leyes
- Confiabilidad

Así mismo nos indica que el control interno tiene como objetivo que se realice efectivamente los procedimientos establecidos. (p.42). De tal forma los objetivos del control interno se basa en

una premisa fundamenta, que todo inicio de un proceso de control se enfoca en el resultado que la empresa desea obtener como en cumplimiento de sus objetivos.

Para **(Alvin, 2009)** refiere que un sistema de control interno radica sus bases en procedimientos y políticas con el fin de darle confianza a la administración de que se están realizando efectivamente los procesos establecidos para el cumplimiento de los objetivos (p.270). De tal forma los controles internos son procesos que emplean los directivos para certificar que se cumplan efectivamente los controles específicos. Los controles tienen como objetivo proteger los recursos de la institución y está a su vez sea llevada en base a la fiabilidad que se puede obtener de la información presentada.

#### *2.1.6. Funciones de los sistemas de control.*

Los sistemas de control mantienen dentro de sus funciones salvaguardar los bienes de la empresa y evitar uso indebido de los recursos de la institución.

La función de los sistemas de control se relaciona con la planificación de los procesos administrativos al dar inicio a una retroalimentación de las operaciones que se ejercen. Los sistemas de control deben ser tomados como parte de un procedimiento mas no de una fiscalización a las tareas encomendadas.

Según **(Sunder, 2005)** el sistema de control en la empresa da el apoyo necesario a mitigar y resolver los problemas que se encuentran en la organización, De tal manera cuando un conflicto no es resuelto en forma cooperada, la organización tiende a desintegrarse (p.26).

De tal forma (**Hornngren, 2010**) afirma que la función principal de todo administrador de empresas es controlar las operaciones que se realizan en la empresa, de tal forma nos indica cuatro funciones fundamentales para toda aplicación de sistemas de control:

- Salvaguardar: Toda empresa debe cuidar y proteger sus recursos y activos.
- Motivación de personal: todos los empleados deben identificarse con las metas y políticas establecidas por la empresa.
- Eficiencia operativa: la organización debe utilizar sus recursos de una forma eficiente para el cumplimiento de sus objetivos.
- Registros Exactos: sin el registro exacto de información, la administración de una empresa no sabrá que parte de la empresa es rentable. (p280).

Según (**Santillana , 2013**) indica que las funciones de todo sistema de control se reflejan en los siguientes conceptos :

- *Revisión y evaluación de la solidez de la información*
- *Asegurar el cumplimiento de las políticas institucionales*
- *Asegurar el alcance de la organización.*
- Asegurar la eficacia en las responsabilidades designadas (p.8)

### **2.1.2. Gestión de Aprovisionamiento**

El aprovisionamiento constituye una función estratégica de las empresas debido a que la globalización e internacionalización de los mercados y al entorno económico, altamente cambiante. La función de aprovisionamiento suele definirse como el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurarse la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para el desarrollo óptimo de sus funciones generales. (**Bureau, 2009, p.88**).

La gestión de aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios para la correcta realización de las actividades de fabricación o comercialización de sus productos, así mismo comprende los procesos desde la planificación y gestión de compras, el almacenaje de los productos necesarios hasta la aplicación de técnicas que permitan mantener unas existencias mínimas de cada material, procurando que todo ellos se realice en las mejores condiciones y al menor coste posible. **(Escudero, 2011, p.6)**

También se puede considerar como un subsistema de aprovisionamiento, en el que se incluyen los diferentes proveedores de productos, elementos y materias primas, así como un posible almacenamiento de estos artículos, y que abastecen a todas las actividades llevadas a cabo para situar a disposición del subsistema de producción este flujo de mercancías adquirido, con la disponibilidad adecuada y sin pérdida de calidad. **(Cuatrecasas Lluís, 2012, p. 536).**

Además se puede considerar que la gestión de aprovisionamiento es una función logística fundamental ya que está encargada de poner a disposición de la empresa los materiales y productos necesarios para su funcionamiento, buscando cumplir su principal misión que es cubrir las necesidades de materiales de la empresa, teniendo en cuenta sus prioridades competitivas en lo que se refiere calidad, coste y tiempo **(López, 2014, p.26).**

En base a estas definiciones podemos concluir que el aprovisionamiento es el conjunto de procesos fundamentales que planifica toda empresa para abastecerse de productos necesarios y pueda desarrollar sus actividades empresariales de manera óptima reduciendo tiempo y costos.

A) Logística Inversa

La logística inversa o distribución inversa de la cadena de suministro incluye todos los movimientos de materiales desde el consumidor o usuario hacia el fabricante o hacia los puntos de recogida, para su utilización, reciclado o destrucción.

Podemos definir a la logística inversa como “El proceso de planificar y controlar el flujo eficiente y rentable de materias primas, inventario en proceso, productos terminados y la información relacionada, desde el punto de consumo al punto de origen con el fin de recuperar valor o su correcta eliminación. **(Escudero, 2014, p.11).**

La logística inversa incluye operaciones muy diversas como: gestión de aprovisionamiento cuando se realiza la administración de materiales sobrantes del inventario, la devolución de compras a proveedores, recuperación de embalajes y envases, devolución de productos de electrodomésticos, electrónica e informática o gestión de residuos.

#### B) Ventaja Competitiva:

Partiendo de la concepción de Michael Porter sobre las ventajas competitivas que deben generar las empresas para diferenciarse de sus competidores y para mantener los clientes, se concibe a la logística como una actividad que genera valor al producto, en términos de oportunidad y reducción de costos.

En la figura 2 se observa como el aprovisionamiento sirve como herramienta esencial para el desarrollo de los procesos y actividades importantes que se realizan dentro de una organización permitiendo obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.



Figura 2: “Actividades Fundamentales para una Ventaja Competitiva”, fuente: Web y Empresas

Con la finalidad de diferenciar las actividades logísticas esenciales, Porter introdujo un modelo en el que la cadena de valor de la empresa se compone en dos clases de actividades:

- ✓ Primarias: Son las que forma parte del proceso productivo de la empresa empezando desde la actividad de aprovisionamiento hasta finalizar con la prestación posventa.
- ✓ Secundarias: Sirven de soporte a las actividades primarias.

A continuación se observa en la figura (3) las actividades logísticas esenciales según Porter.

Actividades Primarias	Actividades Secundarias
*El aprovisionamiento	*La previsión de infraestructuras
*La Producción	*Los recursos humanos
*La distribución	*El desarrollo tecnológico
*El marketing y las ventas	*Las finanzas
*La prestación posventa	

Figura 3 “Actividades logísticas fundamentales según Porter”

En adición, según (**Gómez, 2013**) la función logística coordina las actividades primarias y su correcto funcionamiento en la utilización de los recursos de la empresa. Entonces se puede entender a la ventaja competitiva como un proceso que permite convertir los atributos y conocimientos que posee la empresa en un beneficio, en lo que es la gestión de aprovisionamiento va ser de gran utilidad ya que va permitir que la empresa reduzca recursos muy importantes como son el costo y tiempo.

#### C) Benchmarking:

El benchmarking se define como aquel proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a las organizaciones competitivas más eficientes o a las empresas reconocidas como líderes.

(**Bureau, 2009**) señala que el benchmarking “Es un proceso continuado de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos; requiere constantes pruebas al día que implica la búsqueda y recogida de información, el análisis de procesos, las visitas a otras organizaciones y la adaptación de las practicas a otras empresas” (p.69)

Se hace necesario no solo competir, sino competir con éxito. Las empresas de referencia se habrán de buscar no solo en el mismo sector, sino en cualquiera que sea válido. Además del contexto se entiende que para realizar una correcta gestión de aprovisionamiento es preciso investigar, evaluar y comprender las mejores prácticas de los competidores de la empresa, así como las de otros que, sin ser competidores, destacan en ámbitos de esta función, con la idea de mejorar, marcas nuevos objetivos y conseguir una posición de liderazgo frente al resto.

#### D) Mejora Continua:

Los principios de gestión de mejora continua plantean que la gestión tiene dos componentes principales: el mantenimiento y la mejora. El mantenimiento se refiere a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación.

La mejora se refiere a las actividades dirigidas a la mejora de estándares. La mejora continua se define como el proceso de mejora gradual, incremental y sostenida de áreas de la empresa que buscan una mayor productividad y competitividad. En la gestión de aprovisionamiento ambos componentes son indispensables ya que van a permitir hacer un análisis de cada proceso que se realice dentro del área establecida para luego realizar pequeños cambios incrementales en consecución con los objetivos fundamentales que persigue la organización

Los objetivos se pueden resumir en:

- Focalizar las actividades y esfuerzos en los procesos y rendimiento de los mismos.
- Mejorar la manera de incrementar dichos procesos.
- Hacer partícipes en la mejora tanto a la alta dirección como a los mandos intermedios y a los operarios.
- Promocionar la creatividad y el aprendizaje en un entorno en el que busque el desarrollo y la promoción de las personas.

E) Reingeniería:

Los principios de gestión de reingeniería de los procesos suponen una aproximación para mejorar los procesos del negocio, mejorando de manera radical el rendimiento de los procesos.

Según (**Hammer y Champy, 1993**) sus características son:

- Centra íntegramente las mejoras en los procesos de la organización, que son completamente rediseñados.



- Mejoras de alto riesgo, alto coste y uso de recursos con esfuerzos interdepartamentales e interfuncionales.
- Orientado a resultados y a la creación de valor.

Esta postura va servir para plantear el rediseño definitivo o cambio radical de los procesos del aprovisionamiento de tal manera que se produzcan mejoras en áreas de rentabilidad y todos aquellos elementos que puedan contribuir en el mejoramiento de la productividad en las áreas donde se encuentren deficiencias debido a que las condiciones de mercado en las que fueron diseñadas no son adecuadas.

#### F) Sistema y Gestión de Gobierno en un Almacén

Según (**Errasti, 2011**) el almacén o plataforma logística, bajo el concepto de fábrica de pedidos, permite, como unidad de gestión dentro de la cadena de suministro aplicar y adaptar los principios de gestión tradicionalmente aplicados a entornos fabriles.

- Gestión de la Calidad Total:

Los modelos de gestión de calidad total son una evolución del concepto de calidad de producto, extendido a la calidad en la gestión. Este modelo promulga varios principios básicos para la consecución de una empresa referente o excelente en gestión. La herramienta de gestión que permite el control y mejora de nivel de implantación de dichos principios es el referencial EFQM. Esta herramienta es posible integrarla dentro del proceso de gestión estratégica de un almacén o plataforma logística (p.100)

EFQM (EFQM, 2010) es un modelo basado en agentes, en el cual los agentes facilitadores (liderazgo, política y estrategia, procesos y alianzas recursos) permiten lograr resultados (resultados en personas, en clientes, en la sociedad y claves).

- Gestión de Producción Ajustada:

Los principios de producción ajustada o lean producción, basados en el sistema productivo de Toyota de posguerra y extendidos por parte de Womack y Jones en “La máquina que cambió el mundo”. Estos principios buscan hacer más con lo mismo, consumiendo menos recursos para generar valor, entiendo por valor aquello que permita aumentar la satisfacción del cliente. Busca realizar actividades con menos esfuerzo humano, menos equipamiento, menos tiempo y menos espacio (p.103)

Este enfoque supone un análisis sistemático para eliminar las actividades y tareas que no generan valor o desperdicios, tanto estructurales como locales, que según **(Hirano, 2001)** se pueden clasificar en seis tipos (defectos, inventarios, reprocesamiento, transporte, esperas, sobreproducción), a los cuales se han añadido en una evolución posterior los desperdicios de

no utilizar el potencial de la gente el diseño de productos/servicios que no responda al cliente **(Womack, 2003)**

Su aplicación supone analizar las actividades de los procesos de almacén, para lo cual se pueden plantear las llamadas herramientas analíticas de flujo de valor. **(Jones, 1997)**

- ✓ Mapeado de procesos.
- ✓ Matriz de respuesta de la cadena de suministro y puntos de desacople.
- ✓ Túnel de variedad y diferenciación de producto y servicio.
- ✓ Manejo de filtro de calidad
- ✓ Mapeado de la amplificación de demanda.
- ✓ Análisis del punto de desacople y respuesta al cliente.
- ✓ Mapeado de la estructura de agentes.

El objetivo es conseguir que los procesos sean valiosos (sin despilfarros o muda), capaces (que se opere correctamente sin errores), con medios disponibles (que sea posible utilizar el equipamiento cuando sea necesario), flexibles adecuados a la demanda y adecuados (planificados y gestionados correctamente).

- Gestión de producción ágil:

La producción ágil es un principio de gestión que incide en como las empresas deben responder a los cambios de mercado, especialmente a aquellos que afectan al volumen de la demanda y a la variedad de la misma. La agilidad se relaciona con la flexibilidad, entendida como “la capacidad para producir variantes en cualquier cantidad sin una penalización significativa en el coste” (pag.105).

Este principio es contrario a las tendencias de fábricas y plataformas logísticas focalizadas, que producen o suministran un rango limitado de productos o servicios para clientes homogéneos en mega plantas capaces de producir productos y servicios estándares a costes unitarios bajos. Este tipo de planta presenta dificultades para adaptarse a demandas elásticas, servicios personalizados, canales de distribución diferentes y una ampliación en la variedad y ganancias del producto.

Tanto los principios lean como agile están en línea con estrategias de cadena de suministro rápida o quick response supply chain, con un lead time reducido a la mínima expresión que permite obtener un alto nivel de servicio de costes operativos mínimos.

- Gestión Empresa Robusta:

Los sistemas de producción ajustada y su aplicación a las cadenas de suministro (lean logistics) crean sistemas más eficientes debido a los flujos de materiales más tensos, pero más vulnerables.

Ante ello, (**Sheffi, 2006**) propone introducir el concepto de robustez a la capacidad y velocidad de las cadenas de suministro y plantas productivas.

Según (**Errasti, 2011**) se denomina robustez a la capacidad y velocidad de las cadenas de suministro para alcanzar un nivel de actuación después de una interrupción de alto impacto y seguridad a la reducción de la vulnerabilidad, reduciendo la probabilidad de que surjan contrariedades (p. 107). Por tanto, es necesario incorporar a la fase de análisis y diseño herramientas que permitan incorporar a las cadenas de suministro y plantas productivas reconfiguradas los conceptos de robustez y seguridad.

#### 2.2.2.1 Dimensiones de Gestión de Aprovisionamiento

Según (**Bureau, 2009**) refiere que el aprovisionamiento recoge un conjunto de funciones en caminadas a conseguir al mínimo coste los materiales que la empresa necesita. Basándonos en estas funciones principales, tomaremos como dimensiones las siguientes:

##### A) Gestión de Compras:

La compra se inicia cuando un bien o servicio es buscado fuera de la empresa y finaliza cuando se termine termina de realizar los derechos y obligaciones pactadas previamente con el proveedor. Una buena gestión de Comoras condiciona fuertemente la calidad del producto final, la eficacia de

la producción o servicio y como resultado mejora la situación económica de la empresa. **(Bureau, 2009, p.102)**

La gestión de compras cumple las funciones de recibir las solicitudes de los materiales necesarios, buscar los proveedores y realizar las gestiones necesarias para que los productos adquiridos lleguen a los inventarios de la empresa. **(Escudero, 2011, p. 6).**

Según mi apreciación, una eficiente gestión de compras va permitir satisfacer la demanda de materiales requerida para el buen funcionamiento de las actividades empresariales dentro de una organización, mejorando la productividad y reduciendo los costes operacionales.

Las palabras clave del aprovisionamiento son coste, calidad y plazos, por eso cuando las empresas necesitan adquirir bienes o servicios tienen que dar los pasos necesarios para encontrar los proveedores que fabrican o venden los materiales, y se debe hacer un estudio de las ofertas recibidas, seleccionar el proveedor, negociar la compra, etc. **(Escudero, 2011, p.17).** El proceso de compras consta de las siguientes fases:

- **Planificación de las compras:** Consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades, de esta forma puede informarse sobre los productos existentes en el mercado y estar preparado antes que surja alguna necesidad.
- **Análisis de Necesidades:** Las compras generalmente se centralizan en el departamento de compras o aprovisionamiento. Este recibe de los distintos usuarios internos (fabricación, almacén, ventas...) los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.

- Solicitud de ofertas y presupuesto: Cuando se trata de una compra de alto coste o se adquiere por primera vez el producto, la solicitud de ofertas y presupuestos es un paso obligatorio para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.
- Evaluación de las ofertas recibidas: Una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas. Para que la evaluación resulte más fiable, evitaremos solicitar un número excesivo de ofertas o hacer una preselección, descartando aquellas que incluyan condiciones inadmisibles para los objetivos de la empresa.
- Selección del proveedor: Los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad y las garantías personales de la empresa.
- Negociación de las condiciones: Durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables, como la cantidad mínima y máxima de venta establecida por el proveedor, la forma de pago, el embalaje, la fecha de entrega, el servicio, las reposiciones, etc.
- Solicitud del pedido: Cuando el comprador y el vendedor han llegado a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes. Este documento puede ser contrato de compra venta o un pedido en firme.
- Seguimiento de los pedidos y los acuerdos: El seguimiento se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a todas las características detalladas en el pedido y que se ha suministrado a tiempo. También se debe comprobar que el proveedor mantiene las condiciones pactadas o los acuerdos que figuran en el documento, respecto a reposición de suministros, precios y plazos de cobro. **(Escudero, 2011, p. 18).**

## B) Gestión de Almacenamiento:

Para medir la gestión de almacenamiento, debemos conocer lo que significa el espacio donde se llevara a cabo el proceso de dicha gestión. Por este motivo (**Escudero, 2014**) define la palabra almacén como el edificio o lugar donde se guardan o depositan mercancías o materiales y donde, en algunas ocasiones se venden productos en mayores cantidades. Además nos indica que el almacenaje es el conjunto de actividades o tareas que tienen por objeto almacenar y custodiar aquellos stocks que no están en proceso de transformación o se encuentra en trayecto desde los proveedores hasta los clientes (p.18).

Además (**Bureau, 2009**) nos señala que la gestión de almacenes se define como el proceso en la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo espacio físico hacia el punto de consumo de cualquier material, materias primas ya sean semi-elaboradas o terminadas, así como el tratamiento de la información generada (p. 69).

(**Osorio, 2012**) nos demuestra que la gestión de almacenes se encarga de la utilización eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios manuales, mecánicos eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios manuales, mecánicos y/o automatizados para la manipulación física y movilización de mercadería y/o materiales sean estos propios o de terceros (p.35).

Finalmente (**León J. y Viramontes, C., 2013**) consideran que un almacén es parte de una red logística porque es un agente regulador del flujo de mercancía que circula en una empresa y para una eficiente gestión de almacenes se requiere de un control interno ya que permitirán la exactitud del producto físico almacenado y sus registros correspondientes, además también es importante la correcta administración de recursos disponibles dentro de la empresa que van a permitir conocer

el índice de rotación de mercadería así como la reposición de las mismas y los costos que conllevan a su correcto almacenaje.

Tras el análisis de estas definiciones podemos concluir que un almacén es un lugar donde se llevan a cabo una serie de procesos los cuales involucran la guarda, custodia, recibo, aseguramiento y manipulación del mismo, ocupando un lugar muy significativo en toda organización porque de ella dependerá lograr una eficiente gestión empresarial satisfaciendo las necesidades requeridas por el cliente.

- Funciones y Actividades en un Almacén:

Los almacenes son centros reguladores del flujo de existencias que están estructurados y planificados para llevar a cabo funciones de almacenaje, como: recepción, custodia, conservación, control y expedición de mercancías y productos. Según (**Escudero, 2014**) las principales funciones y actividades que se realizan en el almacén son:

- Recepción de Mercaderías: Consiste en dar entrada a los artículos enviados por los proveedores. Durante el proceso de recepción se comprueba que la mercancía recibida coincide con la información que figura en el albarán o nota de entrega. También se observa las características, cantidad, calidad, etc., que corresponden con el pedido (p.18).
- Almacenamiento: Es ubicar la mercancía en la zona más idónea del almacén, con el fin de poder acceder a ella y localizarla fácilmente. Para ello se utilizan medios de transporte interno (cintas transportadoras, elevadores, carretillas...) y medios fijos como estanterías, depósitos, instalaciones, soportes, etc. (p.18).



- **Conservación y Mantenimiento:** Trata de conservar la mercancía en perfecto estado, durante el tiempo que permanece almacenada. La custodia de la mercancía también comprende aplicar la legislación vigente sobre seguridad e higiene en el almacén y normas especiales sobre cuidado y mantenimiento de cada tipo de producto (p.18).
- **Gestión y Control de Existencias:** Consiste en determinar la cantidad que hay que almacenar de cada producto y calcular la frecuencia y cantidad que se solicitara en cada pedido, para generar el mínimo coste de almacenamiento (p.19).
- **Expedición de Mercancías:** Comienza cuando se recibe el pedido del cliente y el proceso consiste en seleccionar la mercancía y el embalaje (según las condiciones exigidas). Los almacenes de distribución comercial también hacen otras operaciones como consolidación, división de envíos y combinación de cargas (p.19).

#### C) Gestión de Stocks:

Se considera stock a aquella cantidad de producto que se encuentra en un lugar determinado y en disposición de ser vendida, distribuida o usada (**Bureau, 2009, p.142**)

Generalmente, cuando hablamos de stock, tanto en la empresa industrial como en la comercial, nos referimos al conjunto global de todos los productos almacenados; pero existen diferencias entre los aspectos económicos y físicos. El aspecto económico se refiere a la propiedad, es decir, se refleja en el capital inmovilizado y los costes financieros que pueden soportar la empresa. Mientras el aspecto físico está relacionado con las actividades del almacén como son: custodia, conservación y mantenimiento.

(**Escudero, 2014**) afirma que estos conceptos se pueden definir como: Stock económico o administrativo: Es el conjunto de producto, mercancías o materiales que son propiedad de la

empresa y pueden estar en puntos fijos (almacenes), en tránsito o camino desde el proveedor, en proceso de elaboración o en exposición para la venta. Su función es regular a la cadena logística para que el flujo de materiales sea lo más estable y continuo posible.

Stock físico: Son productos, mercancías o artículos que, además de ser propiedad de la empresa, están en el almacén y necesitan espacio físico, medios para su manipulación. El stock físico tiene el valor económico que hay que gestionar; pues las existencias deben guardar un equilibrio con la demanda de mercado y con los fondos económicos que la empresa puede o quiere invertir en stock.

#### ❖ Clasificación ABC:

El sistema de clasificación ABC, reconocido también como Análisis de Pareto, se basa en el principio de la Ley 20/80 “el 20% de los productos generan el 80% de las ventas”. Aplicando este principio a las mercancías almacenadas, el 80% de la inversión en stocks está concentrada en el 20% de los productos; así pues debemos establecer tres categorías de productos (A, B Y C) y aplicar un tratamiento diferente a cada uno.

Según (**Escudero, 2014**) “La clasificación ABC nos permite conocer los productos que generan mayor actividad, para ello se hace un análisis del stock total, utilizando variables como: existencias medias, frecuencia de salidas, número de pedidos o volumen de ventas, y se clasifican en tres categorías: clase A, clase B y clase C” (p.72).

La clase A esta formada por el 20% de los artículos almacenados, pero su actividad es grande y representan el 80% de las salidas. Estos artículos se almacenan en la zona de alta rotación, para tener mayor acceso y realizar las entradas-salidas en menos tiempo.

La clase B la forman el 30% de los artículos en stock, pero generan el 15% de la actividad que se realizan en el almacén. Este grupo de stocks se almacenan en la zona media de rotación, pues el número de salidas no es tan frecuente como los artículos de la clase A.

La clase C la componen el 50% de los productos, pero la actividad que mueven es muy pequeña, 5% sobre el total. Estos artículos se almacenan en la zona baja de rotación, pues no precisa gran accesibilidad.

Los resultados del análisis ABC se representan mediante una gráfica denominada Curva de Pareto. Se establece una relación entre el valor de las salidas (importe de ventas) y los productos almacenados; para ellos, se representa los porcentajes acumulados de artículos en el eje de abscisas y los porcentajes acumulados de ventas en el eje de las ordenadas.

- El método Just in time:

(Bureau, 2009) considera que el sistema de producción Justo a tiempo es una técnica que se debe estudiar con una filosofía de gestión, ya que afecta en todo aspecto a la empresa. Además este concepto tiene como objetivo eliminar el despilfarro reduciendo los capitales invertidos en los stocks de materias primas, productos terminados y productos acabados (p. 320).

Hoy en día la tendencia es gestionar los stocks bajo el criterio Just in time o Justo a tiempo donde se almacenan solo las mercancías que se necesitan para hacer frente a la demanda o consumo diario. Para evitar los riesgos que ocasiona la falta de existencia los proveedores se encargan el almacenaje de stocks de reserva y de seguridad de sus clientes, se reducen los periodos de pedido y entrega (mediante aplicaciones informáticas); el proveedor tiene que servir los pedidos en el mismo día que lo solicita el cliente, aunque ello puede encarecer el suministro y el aprovisionamiento.

#### 2.2.2.2. Objetivos del aprovisionamiento:

El objetivo de la logística es optimizar la calidad del servicio y el coste de los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución, se debe hacer un énfasis en mejorar el servicio que se le brinda al cliente aplicando una óptima gestión de existencias y de aprovisionamiento. Según **(Escudero, 2011)** se deben fijar los siguientes objetivos:

Calcular las necesidades de la empresa logrando un inventario suficiente para que la producción no carezca de materias primas y otros suministros.

Minimizar la inversión en inventarios: partiendo de una buena gestión de stocks se puede reducir al máximo los costes de almacenamiento por pérdidas o daños en el producto, por obsolescencia o baja de artículos perecederos, etc.

Establecer un sistema de información eficiente; se debe proporcionar a las secciones implicadas el estado de inventario y pasar a contabilidad informes sobre el valor monetario de las existencias.

Cooperar con el departamento de compras, para que se puedan lograr adquisiciones económicas manteniendo un transporte eficiente que incluya las actividades de despacho y recibo de mercancías.

#### 2.2.2.3. Importancia del Aprovisionamiento:

Según **(López, 2014)** el aprovisionamiento constituye una función estratégica de las empresas debido a la globalización e internacionalización de los mercados y al entorno económico, altamente cambiante.

Las principales funciones de la gestión de aprovisionamiento son:

- Adquirir los materiales necesarios para la elaboración o comercialización de los productos.
- Gestionar el almacenaje de los productos, aplicando las técnicas que permitan mantener los stocks mínimos de cada material.
- Controlar los inventarios y los costes asociados a los mismos, utilizando las técnicas de manipulación y conservación más adecuadas.

La gestión de aprovisionamiento es de vital importancia para toda organización ya que va contribuir a cumplir con los objetivos de la empresa; para ello, se establecen líneas de coordinación entre el almacén y los otros departamentos (compra, fabricación, almacén, ventas) y finalmente se definen las necesidades y los presupuestos.

#### 2.2.2.4. Proceso Logístico:

Es el conjunto de actividades que tienen como objetivo aproximar o situar en el mercado bienes, mercancías, artículos, etc. Este proceso se inicia con la obtención de la materia prima, después tiene lugar el transporte de la misma hasta la fábrica, la transformación en productos elaborados, el traslado de estos a empresas de distribución comercial y desde estas al consumidor final.

Según (**Mora, 2011**) el objetivo de los procesos logísticos es aumentar las ventajas competitivas captando y reteniendo clientes generando un incremento en los beneficios económicos obtenidos por la comercialización y producción de los bienes y servicios, mediante la interacción de las actividades se desarrollan en el sistema logístico (p. 11).

Otro objetivo fundamental es reducir costos y contribuir en el aumento de utilidades para la empresa a través de la racionalización y optimización de los recursos utilizados en la organización.

(Mora, 2011) planteo los siguientes objetivos:

- Asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito.
- Suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente fina.
- Convertir la logística en una ventaja competitiva.

#### 2.2.2.5 La planificación del Aprovisionamiento:

La planificación del aprovisionamiento se hace teniendo en cuenta las funciones del stock almacenado y deben cumplir el requisito de conseguir la mejor gestión al mínimo coste posible. Para ello (Escudero, 2014) afirma que se deben tomar las siguientes consideraciones:

-El stock permite regular los ritmos de producción y ventas. Cuando el aprovisionamiento del almacén es frecuente se puede tener un stock reducido, pero cuando se hacen pocos pedidos se deben solicitar mayores cantidades y el stock almacenado genera mayores costes (p.209).

-El stock permite obtener ventajas en los precios de compra cuando se adquieren grandes cantidades, pero cuando se compra más de lo necesario es preciso almacenar las cantidades sobrantes y estas ocasionan mayores costes de almacenaje (p.209).

-El stock de almacén permite cubrir las variaciones de la demanda y los posibles retrasos en la entrega del proveedor; de esta forma la empresa puede evitar que la producción o la venta queden paralizadas por faltas de existencias.

Una buena gestión de aprovisionamiento permite que la empresa disponga de los productos necesarios, en cantidades adecuadas y en el momento oportuno, consiguiendo todo ello al menor coste posible.

Los objetivos que persiguen la empresa cuando planifica el aprovisionamiento son:

- Establecer un inventario suficiente, para que la producción no carezca de materias primas y otros suministros; para ellos previamente se deben calcular las necesidades.
  - Determinar el volumen óptimo de pedido, considerando volumen de producción, capacidad física del almacén, coste del capital invertido, etc.
  - Minimizar la inversión en stocks, reducir los costes de almacenaje por pérdida y daños en el producto.
  - Establecer un sistema de información eficiente, entre las secciones implicadas (compras, producción, distribución, etc.) y proporcionar informes sobre los inventarios y el valor de las existencias.
  - Cooperar con el departamento de compras, para conseguir adquisiciones económicas y un transporte eficiente que incluya las actividades de despacho y recibo de mercaderías
- (p. 210)

2.2.2.6. Principios para el Control de Inventarios:

Los stocks suelen ser un elemento crítico en la gestión logística de las empresas, por lo que es fundamental basarse en una serie de principios tendientes a facilitar su accionar. Según **(Mora, 2011)** son los siguientes:

- **Equilibrio:** A cada grupo de trabajo proporcionársele el grado de control correspondiente. Al delegar autoridad es necesario establecer mecanismos para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad delegada.
- **De los objetivos:** Se deben fundamentar los objetivos para que el control sea válido, estableciendo medidas específicas que permitan medir el patrón a evaluar.
- **De la Oportunidad:** Para que sea eficaz, el control requiere ser oportuno, es decir, aplicar antes que se presente el error.
- **De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea factible conocer las causas que lo originaron, con el fin de tomar medidas correctivas.
- **De la excepción:** El control debe aplicarse a las actividades representativas, con el propósito de reducir costos y tiempo.
- **De la función controlada:** Señala que la persona o área responsable de la inspección no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Principios de Almacenamiento:

**(Mora, 2010)** nos indica que los siguientes principios están dados a permitir una operación eficiente, tanto en costos como en tiempos de ejecución y calidad de procesos. (p.101)



La unidad más grande: El movimiento de productos debe hacerse en la mayor cantidad posible; esto implica, cargas paleteadas, unidades de manejo homogéneas y métodos de manipulación estandarizados.

A medida que la cantidad movilizada es más grande hay menor número de movimientos, trayendo beneficios como: menos costo en personal, menor costo en equipos y mayor control sobre los inventarios.

La ruta más corta: Los recorridos constituyen el mayor componente de costo por mano de obra, el cual usualmente asciende al 80% de este rubro. Por ellos se requieren menores distancias en los procesos más frecuentes y tiempos de operación cortos; mayor rendimiento del recurso.

Esto permitirá una reducción de los costos operativos de equipos en rubros como: menor uso de combustible o baterías, menor desgaste en bandas transportadoras y menor gasto de mantenimiento.

El espacio más pequeño: Este principio posibilita una reducción en el costo de almacenaje. En la medida que se logre una mayor rotación del stock, menores serán las áreas requeridas para el almacenamiento, redundando así en menores inversiones en edificios o arrendamientos.

El tiempo más corto: Al interior de un almacén o centro de distribución, el tiempo empleado en los procesos debe ser el más breve posible; sin perder de vista el cumplimiento de las políticas de servicio de la compañía, y sin dejar de la lado la calidad tanto de los productos y mercancías manipuladas como de las mismas operaciones.

El mínimo número de manipulaciones: Esta premisa está planteada en función de salvaguardar los bienes y mercancías, manteniendo los estándares de calidad exigidos por el medio, los clientes y los organismos de control. Lo anterior se evidencia en un menor costo por averías. Se requiere entonces que cada manipulación agregue valor al producto ofreciendo menores tiempos en los procesos, mayor continuidad en el flujo de materiales y altos estándares de procesos.

Agrupar y recolectar: Este principio significa el manejo conjunto de productos y procesos similares, en el que se crean grupos diferenciados de artículos y zonas específicas de operaciones, posibilitando una reducción de costos, debido a la baja de tiempos muertos por búsquedas innecesarias de bienes en esquemas de almacenamiento generalizado (p. 102). Se deben tener en cuenta las siguientes variables para la mencionada agrupación:

- Condiciones similares de conservación de productos.
- Rangos iguales o equivalentes (en alto grado) de peso y/o dimensiones.
- Mercancías con características especiales (de alto valor).

Línea balanceada: Este derrotero invita a la realización de actividades secuenciales, evitando los inventarios en espera, maximizando el flujo general de materiales a lo largo de toda la cadena de suministro de la compañía, trabajando las actividades principales y aprovechando la capacidad máxima de actividades y agilizando los procesos.

### 1.3 Glosario

**Almacén:** Espacio físico en el que se albergan y custodian los materiales y productos bien sea materias primas, semielaborados, o terminados y preparados para su distribución y que permite su clasificación, manipulación y control. **(Soler, 2009)**

**Almacenamiento:** Ejecución de movimientos de entrada y salida de mercancía en un almacén, donde se incluyen las operaciones de traslado de la misma o desde su lugar de destino, descarga o colocación y carga o extracción de su ubicación y la de gestión de información inherente a su movimiento. **(Soler, 2009)**

**Análisis ABC:** Es una aplicación del Análisis de Pareto que va permitir indicar a que productos se debe prestar más atención para la realización del inventario físico y garantizar sus existencias. **(Mora, 2011)**

**Aprovisionamiento:** Consiste en seleccionar los proveedores más eficientes para suministrar al centro de producción las materias primas, las piezas o elementos que mejor respondan al ritmo y volumen de producción, garantizando el mismo coste. **(Escudero, 2014)**

**Auditoria:** Inicialmente la auditoria se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose solamente a observar si los mismos eran exactos. **(Sandoval, 2012)**

**Canal de Distribución:** Está compuesto por las empresas que hacen llegar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final. **(López, 2014)**

**Carga y expedición:** Proceso operativo de flujo de materiales que incluye comprobar si las ordenes están completas, empaquetado en unidades de envío, preparación de los documentos de embarque. **(Errasti, 2011).**

**Clasificación De Riesgos:** La categorización del nivel de severidad del riesgo de acuerdo a criterios de valoración predefinidos. **(Horngren, 2010)**

**Confiabilidad:** Se puede definir como la capacidad de un producto de realizar su función de la manera prevista. **(Estupiñán, 2012).**

**Control:** Función del sistema de dirección por medio del cual una entidad busca mantener su funcionamiento dentro de ciertos límites mitigando los riesgos. **(Horngren, 2010).**

**Control de stocks:** Consiste en la verificación física de los productos, la cual debe realizarse durante todo el ciclo de almacenamiento, desde la recepción hasta el despacho. **(Carreño. 2011).**

**Eficacia:** Obtención del logro de los objetivos en los procesos, programas o labor de auditoría interna sin considerar los tiempos ni costos involucrados **(Horngren, 2010)**

**Eficiencia:** Obtención del logro de los objetivos en los procesos, programas o labor de auditoría interna en el menor tiempo posible a costos razonables **(Horngren, 2010)**

**Inventario:** Es cualquier recurso mantenido en existencia que es o será utilizado por la empresa para satisfacer una necesidad de producción o de venta **(Muñoz, 2009)**

**Just in time:** Es una técnica que permite que la cadena logística garantice la disponibilidad del objeto requerido cuando se precisa sin preocupaciones. **(Mora, 2011)**

**Kárdex:** Es un documento físico o electrónico que registra las transacciones de ingresos y salidas de un almacén. **(Carreño, 2011)**

**Monitorear:** Verificar, supervisar, observar críticamente o medir el progreso de una actividad, acción o sistema aplicable en forma regular, para identificar cambios respecto del nivel de desempeño requerido o esperado. **(Horngren, 2010).**

**Nivel de riesgo:** severidad ante la ocurrencia del riesgo. Se determina por el valor de la relación  $\text{riesgo} = \text{probabilidad por impacto}$ . **(Mantilla, 2013)**

**Planeación:** El proceso de análisis de la misión de la Auditoría Interna y de Gestión, comparada con las necesidades de la Organización. **(Chiavenato, 2001)**

**Proceso:** Conjunto de actividades íntimamente relacionadas que existen para generar un bien o un servicio, que cuentan con un ingreso de recursos, una transformación de éstos y una salida de servicios o productos, que tienen un cliente interno o externo a la organización **(Horngren, 2010)**

**Reducción de riesgos:** Una estrategia global para tratar de cubrir los riesgos de una entidad. Consiste en una aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios administrativos para reducir la posibilidad de ocurrencia o su impacto. **(Estupiñán, 2012)**

**Riesgo:** El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño. **(Estupiñán, 2012)**

**Recepción:** Proceso operativo de flujo de materiales en almacén cuando existen varias zonas de almacenaje o zonas picking, pudiendo ser necesario el re-aprovisionar las ubicaciones entre zonas para evitar faltas de disponibilidad de stock en la preparación. **(Errasti, 2011)**

**Supervisión:** El proceso de seguimiento que debe hacer un directivo acerca de las tareas, funciones o acciones que deben realizar sus subalternos, con la finalidad de asegurar el logro de las metas y objetivos asignados a su unidad. **(Chiavenato, 2001)**

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis General

La Aplicación de sistemas de control influye directamente en la Gestión de aprovisionamiento, en la Asociación cultural Brisas del Titicaca, 2016.

#### 3.1. Hipótesis Específico

- La Aplicación de sistemas de control influye directamente en la gestión de compras, en la Asociación cultural Brisas del Titicaca, 2016.
- La Aplicación de sistemas de control influye directamente en la gestión de almacenamiento, en la Asociación cultural Brisas del Titicaca, 2016.
- La Aplicación de sistemas de control influye directamente en la gestión de stock, en la Asociación cultural Brisas del Titicaca, 2016.

#### 3.2. Identificación de las variables

##### 3.2.1. Definición Conceptual de Variables

##### a) Sistemas de control:

Un sistema de control es un conjunto de dispositivos encargados de administrar, ordenar, dirigir o regular el comportamiento de otro sistema, con el fin de reducir las probabilidades de fallo y obtener los resultados deseados.

Segun (**Alvin, 2009**) Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos se les denomina controles.

b) Gestión de aprovisionamiento

Es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos los productos, bienes y servicios del exterior que son necesarios para su funcionamiento.

Según (**Escudero, 2011**) la gestión de aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios para la correcta realización de las actividades de fabricación o comercialización de sus productos.

### 3.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
<b>Variable 1:</b>		Nivel de comunicación	1	<b>LIKERT</b>  (1) MALO (2) REGULAR (3) BUENO (4) MUY BUENO
<b>Sistemas de control</b>	Sistemas de información	Análisis de información	2	
		Disposición de información	3	
		Canales de información	4	
		Análisis de riesgos	5	
	Evaluación de Riesgos	Administración de riesgos	6	
		Identificación de riesgos	7	
		Análisis de Estrategias	8	
		Supervisión	Nivel de monitoreo	
Nivel de supervisión	10			
Nivel de compromiso	11			
<b>Variable 2:</b>		Nivel de evaluación	12	
<b>Gestión de aprovisionamiento</b>	Gestión de Compras	Análisis de mercado	1	<b>LIKERT</b>  (1) MALO (2) REGULAR (3) BUENO
		Análisis de proveedores	2	
		Índice de compras	3	
		Costo promedio	4	
	Gestión de almacenamiento	Efectividad de almacenamiento	5	
		Nivel de despacho	6	
		Cumplimiento de despacho	7	
		Gastos operativos	8	
	Gestión de Stock	Tiempo de entrega	9	
		Índice de rotación	10	
		Nivel de existencias	11	
		Índice de cobertura	12	

### 3.5. Matriz de Consistencia (Ver Anexos)



## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1. Tipo de investigación

##### 4.1.1 Tipo

El tipo de investigación, según su propósito señalado por los autores Locke, Tamayo y Sampiere es Aplicada y de enfoque cuantitativo; **(Hernández, et al 2003)** nos dicen que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 10).

##### 4.1.2 Niveles

Los niveles de investigación utilizados fueron: descriptivo, correlacional, explicativa.

Descriptivo.- **(Sampiere Fernández, 2014)** señala que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las persona, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p. 153)

Correlacional.- **(Sampiere Fernández, 2014)** nos indica que estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces,

únicamente en términos correlacionales, otras funciones de la relación causa-efecto (caudales) (p.157)

Explicativa.- (**Vara Horna, 2010**) porque los diseños explicativos se usan para determinar las causas de los fenómenos Empresariales. Con estos diseños se puede explicar porque ocurre, bajo qué condiciones se presenta, o porque dos o más variables están correlacionadas.

Las investigaciones explicativas no se contentan con descubrir que es lo que causa un determinado hecho, si no también busca aclarar porque lo causa. Los estudios explicativos de causalidad utilizan términos tales como “influir”, “provocar,” “causar”, “generar”, “producir”, “efectuar”, etc.

Este nivel se identifica con la contratación de hipótesis causales, las cuales, se involucran una relación de causalidad entre variables dependientes (los efectos) e independientes (las causas) (p. 210-2011)

#### 4.2. Diseño de la investigación

En el presente estudio de acuerdo a los objetivos establecidos el diseño fue no experimental de corte transversal; para lo cual (**Hernández, et al 2014**) lo definen como “aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).

(**Sampiere Fernández, 2014**) señala que los diseños no experimentales transversales se encargan de “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.153).

Presenta el siguiente esquema:



**Dónde:**

M : Muestra

$V_1$  : Sistemas de control

$V_2$  : Gestión de aprovisionamiento.

R : Relación, influencia.

4.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población. (G.H. Brown, 1971) (p.6).

La unidad de análisis de esta investigación fueron los trabajadores de la asociación cultural Brisas del Titicaca en la ciudad de Lima en el 2016

#### 4.3.1 Población de estudio

La población estuvo conformada por 95 trabajadores de la asociación cultural Brisas del Titicaca en el año 2016.

Tabla 2: Distribución de los trabajadores

<b>Distribución de los trabajadores de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca</b>	
<b>Área</b>	<b>Cantidad</b>
Consejo Directivo	8
Oficina de Administración	4
Oficina de Recursos Humanos	5
Oficina de Contabilidad	9
Oficina de Tesorería	8
Oficina de Logística	10
Oficina de Servicios Generales	15
Oficina de Alimentos y Bebidas	26
Oficina de Marketing y ventas	4
Oficina de Control y auditoría	6
<b>Total</b>	<b>95</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.2 Tamaño y selección de muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se empleó el total de la población.

#### 4.4. Técnicas de recolección de datos

##### 4.4.1 Métodos

El método utilizado en la presente investigación fue: Hipotético – Deductivo. Sabino (2010) nos dice que “es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica”.

El método hipotético - deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (p. 151).

#### 4.4.2 Técnicas

(**Trespalcios, et al 2005**) nos indican que las técnicas a emplearse en la investigación son:

1. **Técnicas de Recolección de Información Indirecta.**- Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales en lo posible, estas pueden ser en libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.

2. **Técnicas de Recolección de Información Directa.**- Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicaron técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.

##### 4.4.1.1. Instrumentos

El instrumento a utilizar en el presente estudio es el cuestionario. (**Bernal ,2013**) nos indica que es “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos necesarios del proyecto de investigación” (p. 217).

#### 4.5. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

Para el procesamiento de datos se utilizó el software SPSS versión 22 en español, aplicando el siguiente procedimiento: **Navarro Asencio (2015)** nos indica lo siguiente:

**Estadística descriptiva:** Tabla de frecuencias, gráficas y su respectiva interpretación y/o análisis.

**Estadística inferencial:** La contrastación de hipótesis se hará con el método de correlación de Spearman, para determinar si se aceptan o se rechazan las hipótesis planteadas (p.2).

## CAPITULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Análisis e interpretación de Resultados

La validación de contenido se llevó a cabo por medio de la consulta a expertos. Al respecto, **Hernández et al (2010)** menciona:

Otro tipo de validez que algunos autores consideran es la validez de expertos o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (p.204)

Por ello se recurrió a la opinión de Docentes de reconocida trayectoria de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Los cuales determinaron la adecuación maestra de los ítems de los instrumentos. A ellos se le entregó la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron: la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, calidad técnica y la calidad del lenguaje.

##### 5.1.1. Prueba de confiabilidad cuestionario N° 01: Sistemas de control

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 01 “I” se aplicó la prueba estadística de alfa de Cronbach; de acuerdo a **Hernández (2010)** la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide

La fórmula de alfa cronbach



Donde:         $a$  = Alfa de Cronbach  
                   $K$  = Numero de ítems  
                   $V_i$  = Varianza de cada ítems  
                   $V_t$  = Varianza del total

Figura 4: Prueba de Confiabilidad

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 01 “**Sistemas de Control**” se siguió los siguientes pasos:

- a) Se determinó una muestra de 25 trabajadores de la Asociación cultural Brisas del Titicaca – Lima 2016
- b) Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- c) Los resultados obtenidos mediante la aplicación del software estadístico SPSS V22, para análisis de confiabilidad es el siguiente:



Tabla 3

Cuestionario N° 01: Sistemas de Control

---

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.82	12

#### 5.1.1 Prueba de confiabilidad cuestionario N° 02: “Gestión de aprovisionamiento”

Para obtener la confiabilidad del instrumento, cuestionario N° 02 “**Gestión de aprovisionamiento**”, se siguió los siguientes pasos:

- A. Se determinó una muestra de 25 trabajadores de la Asociación cultural Brisas del Titicaca – Lima 2016
- B. Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- C. Los resultados obtenidos mediante la aplicación del software estadístico SPSS V22, para análisis de confiabilidad es el siguiente:

Tabla 4 Cuestionario N° 02: Gestión de Aprovisionamiento

---

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.93	12

De acuerdo a los objetivos de la investigación, se utilizaron criterios para la presentación e interpretación de los resultados a nivel descriptivo, correlacional acerca de las variables de: Sistemas de Control y Gestión de Aprovisionamiento.

Los resultados obtenidos se presentan y analizan en las siguientes tablas y gráficos:

VARIABLE INDEPENDIENTE: Sistemas de Control

Dimensión 1: Sistemas de información

1. ¿Cómo considera usted el nivel de comunicación entre los trabajadores que realizan la actividad de compras?

**Tabla 5:** *Nivel de comunicación*

<b>Xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	8	8	8%	8%
Regular	30	38	32%	40%
Bueno	33	71	35%	75%
Muy bueno	24	95	25%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

**Figura 5:** *Nivel de comunicación*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (5), se observó que el 35% de los trabajadores consideran como Bueno los niveles de comunicación entre los trabajadores que realizan las actividades de compras, el 32% indicó que considera regular y el 25% considera que es muy bueno.

### **Interpretación**

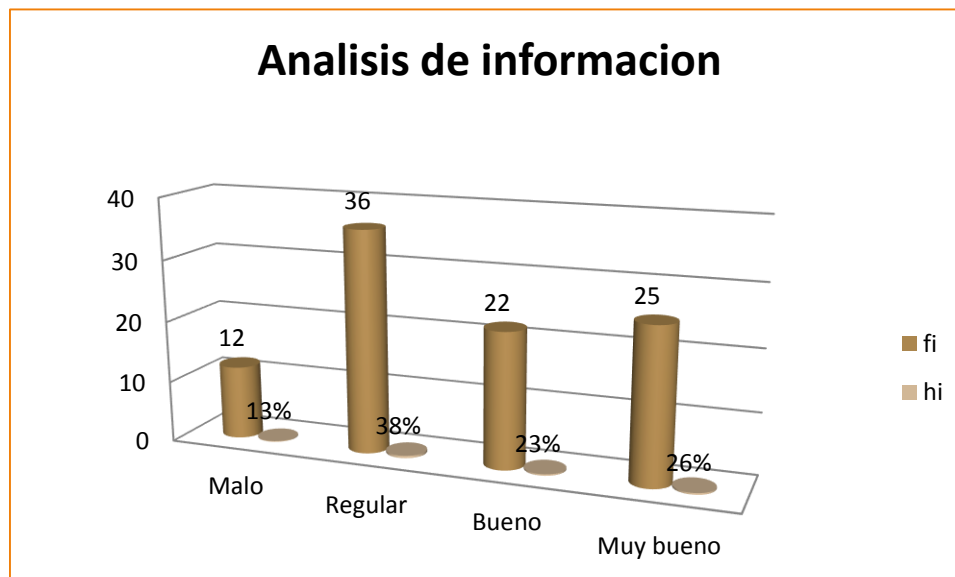
Se concluye de la figura (5) que existe un total de 35% entre los encuestados que consideran como Bueno los niveles de comunicación, debido a que los colaboradores perciben que existe una eficaz comunicación entre el personal involucrado en esta gestión.

2. 2. ¿Cómo considera usted el análisis de información para la realización de una actividad de control?

**Tabla 6:** *Análisis de información*

<b>Xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	12	12	13%	13%
Regular	36	48	38%	51%
Bueno	22	70	23%	74%
Muy bueno	25	95	26%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



### **Figura 6: Análisis de información**

#### **Análisis**

En el resultado obtenido en la figura (6), se observó que el 38% de los trabajadores consideran como Regular los análisis de información para las actividades de control, el 26% indico que considera muy bueno y el 23% considera que es bueno.

#### **Interpretación**

Se concluye de la figura (6) que existe un total de 38% entre los encuestados que consideran como Regular los análisis de información, debido a que los colaboradores perciben que no se realiza correctamente el análisis de información para la realización de una actividad de control en la empresa.

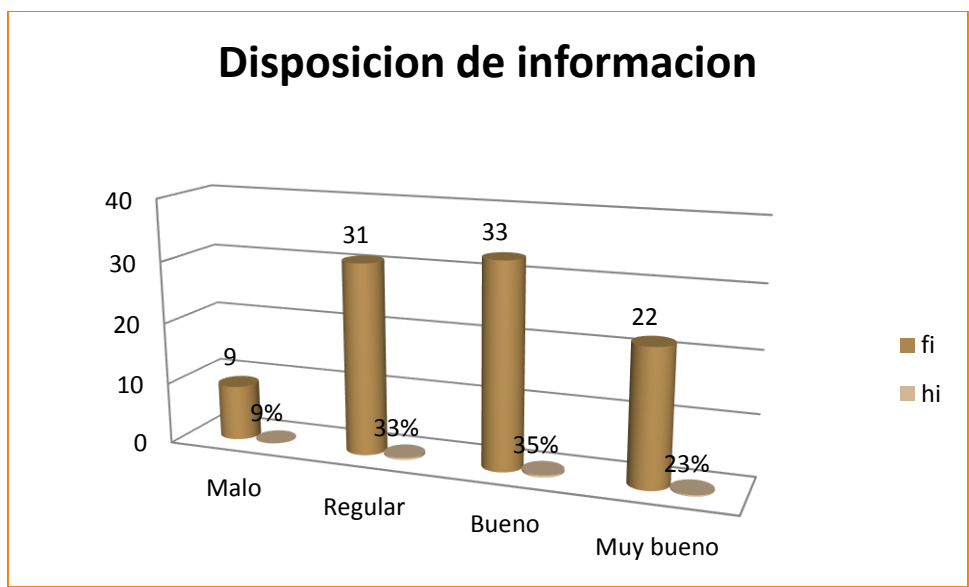
3. ¿Cómo considera usted la disposición de información que se maneja en las actividades de abastecimiento?

#### **Tabla 7**

*Disposición de información*

xi	fi	FI	hi	HI
Malo	9	9	9%	9%
Regular	31	40	33%	42%
Bueno	33	73	35%	77%
Muy bueno	22	95	23%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 7:** Disposición de información

**Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (7), se observó que el 35% de los trabajadores consideran como Bueno la disposición de información que se maneja en las actividades de abastecimiento, el 33% indico que considera regular y el 23% considera que es muy bueno.

## Interpretación

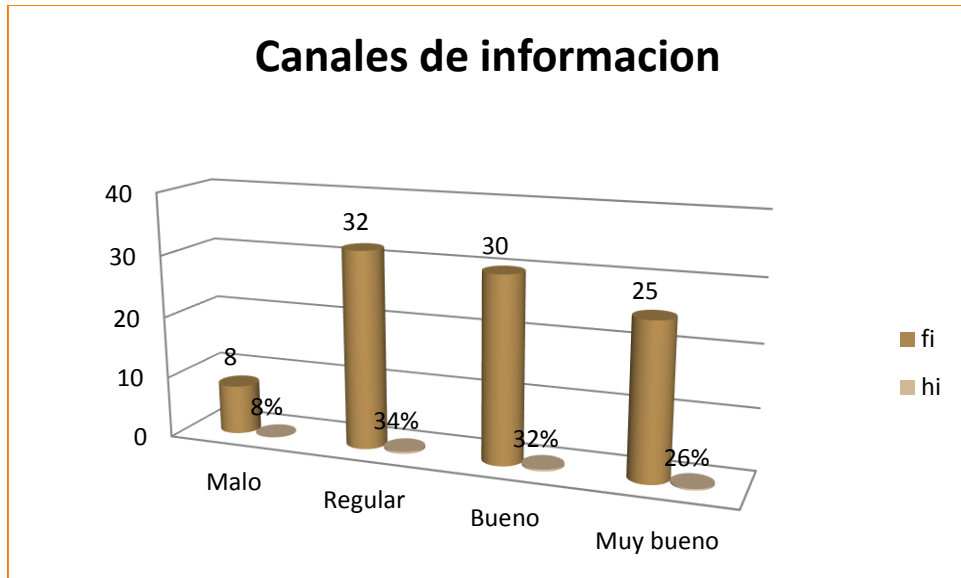
Se concluye de la figura (7) que existe un total de 35% entre los encuestados que consideran como Bueno la disposición de información, debido a que los colaboradores perciben que existe una disposición efectiva de la información para las actividades de abastecimiento en la empresa.

4. ¿Cómo considera los canales de información en la empresa que se utilizan para la realización de compras?

**Tabla 8:** *Canales de información*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>Hi</b>	<b>HI</b>
Malo	8	8	8%	8%
Regular	32	40	34%	42%
Bueno	30	70	32%	74%
Muy bueno	25	95	26%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 8:** *Canales de información*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (8), se observó que el 34% de los trabajadores consideran como Regular los canales de información para la realización de compras, el 32% indicó que considera bueno y el 26% considera que es muy bueno.

### **Interpretación**

Se concluye de la figura (8) que existe un total de 34% entre los encuestados que consideran como Regular los canales de información, debido a que los colaboradores perciben que los canales de información no están correctamente establecidos para la realización de compras en la empresa.

## **Dimensión 2: Evaluación de riesgos**

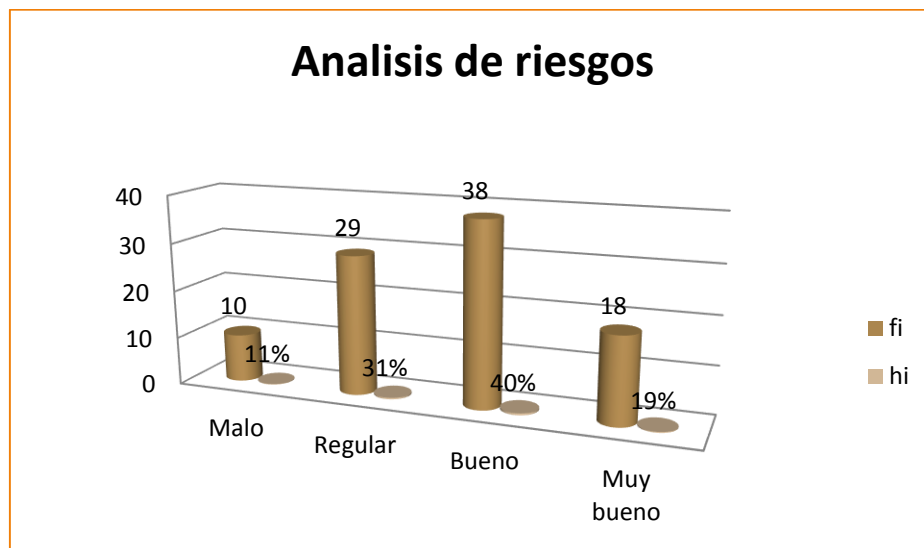


5. ¿Cómo considera Usted las técnicas para el análisis de riesgos en las actividades de control interno en la empresa?

**Tabla 9:** *Análisis de Riesgos*

<b>Xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	10	10	11%	11%
Regular	29	39	31%	41%
Bueno	38	77	40%	81%
Muy bueno	18	95	19%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 9:** *Análisis de Riesgos*

## **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (9), se observó que el 40% de los trabajadores consideran como bueno las técnicas que utiliza la empresa para el análisis de riesgos, el 31% indico que considera regular y el 19% considera que es muy bueno.

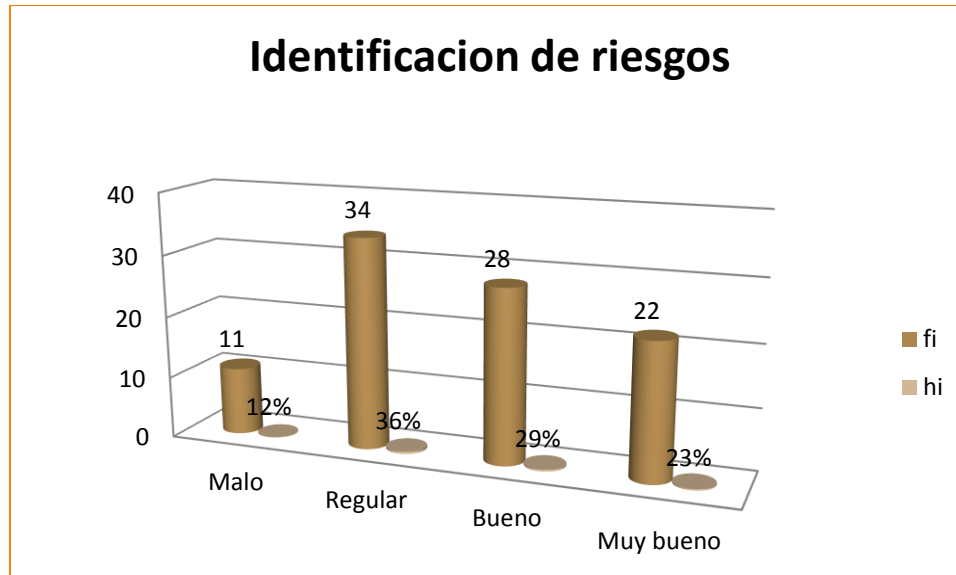
## **Interpretación**

Se concluye de la figura (9) que existe un total de 40% entre los encuestados que consideran como bueno las técnicas para el análisis de riesgos debido a que los colaboradores perciben que los análisis establecidos por la organización están claramente definidos y se ejercen correctamente.

6. ¿Cómo considera usted las estrategias para la identificación de riesgos en la gestión de almacenamiento en la empresa?

xi	fi	FI	hi	HI
Malo	11	11	12%	12%
Regular	34	45	36%	47%
Bueno	28	73	29%	77%
Muy bueno	22	95	23%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 10:** *Identificación de Riesgos*

## Análisis

En el resultado obtenido en la tabla (10), se observó que el 36% de los trabajadores consideran como Regular las estrategias que utiliza la empresa para la identificación de riesgos, el 29% indico que considera bueno y el 23% considera que es muy bueno.

## Interpretación

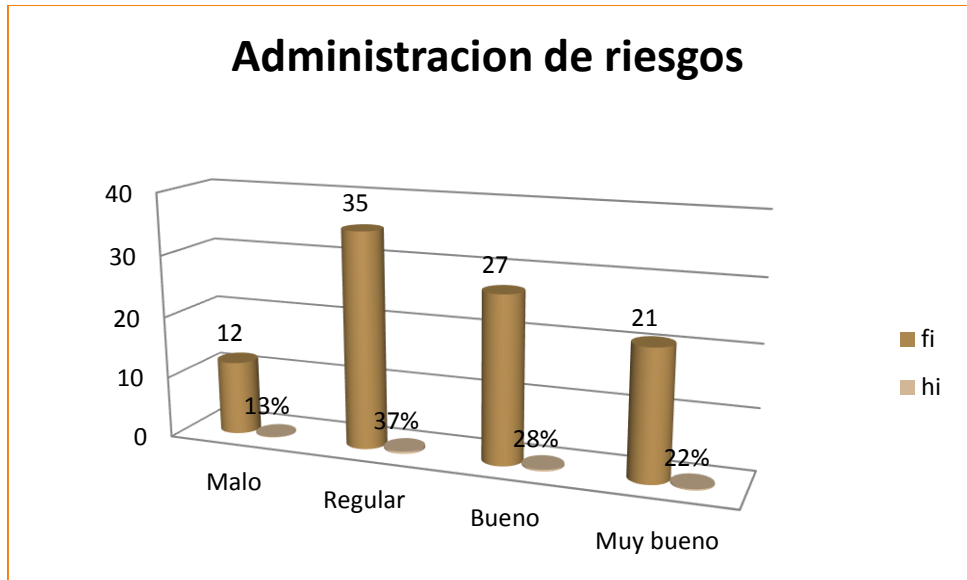
Se concluye de la figura (10) que existe un total de 36% entre los encuestados que consideran como Regular la identificación de riesgos debido a que los colaboradores perciben que no se identifican los riesgos en su totalidad en la empresa.

7. ¿De qué forma considera usted la administración de riesgos que se emplea en la gestión de almacenamiento en la empresa?

**Tabla 11:** *Administración de riesgos*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	12	12	13%	13%
Regular	35	47	37%	49%
Bueno	27	74	28%	78%
Muy bueno	21	95	22%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



### Análisis

En el resultado obtenido en la tabla (11), se observó que el 37% de los trabajadores consideran como Regular la administración de riesgos que se emplea en la gestión de almacenamiento, el 28% indico que considera bueno y el 22% considera que es muy bueno.

### Interpretación

Se concluye de la figura (11) que existe un total de 37% entre los encuestados que consideran como Regular la Administración de riesgos para la gestión de almacenamiento, debido a que los colaboradores perciben que no se administra los riesgos de una forma clara y concisa.

8. ¿De qué forma considera Usted el análisis de estrategias para el control interno en la empresa?

**Tabla 12:** *Análisis de estrategias*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Malo	9	9	9%	9%
Regular	28	37	29%	39%
Bueno	40	77	42%	81%
Muy bueno	18	95	19%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia

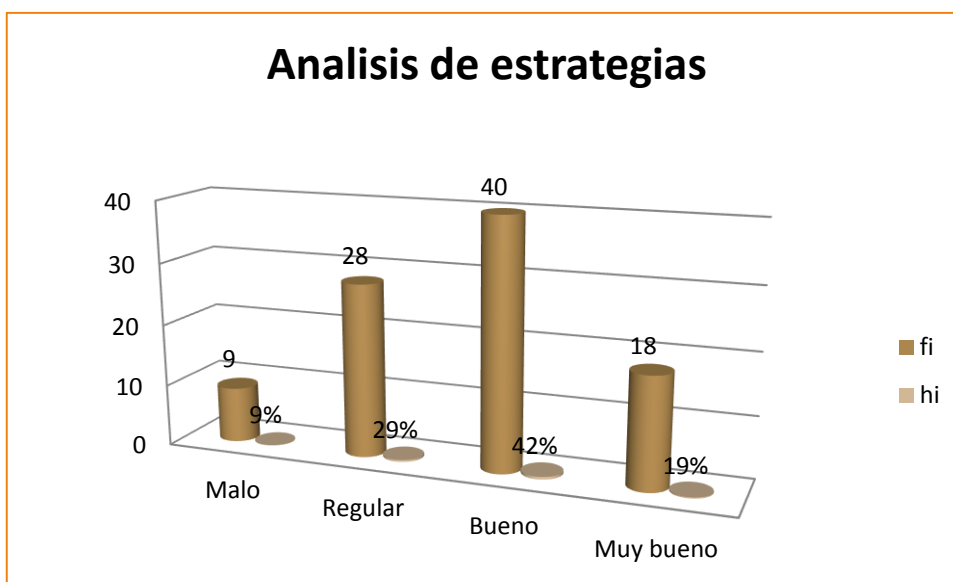


Figura 12: *Análisis de estrategias*

### Análisis

En el resultado obtenido en la tabla (12), se observó que el 42% de los trabajadores consideran como Bueno los análisis de estrategias que utiliza la empresa para el control interno, el 29% indicó que considera regular y el 19% considera que es muy bueno.

## Interpretación

Se concluye de la figura (12) que existe un total de 42% entre los encuestados que consideran como Bueno los análisis de estrategias para el control interno de la empresa debido a que los colaboradores perciben que se plantean y se ejecutan correctamente las estrategias dentro de la empresa.

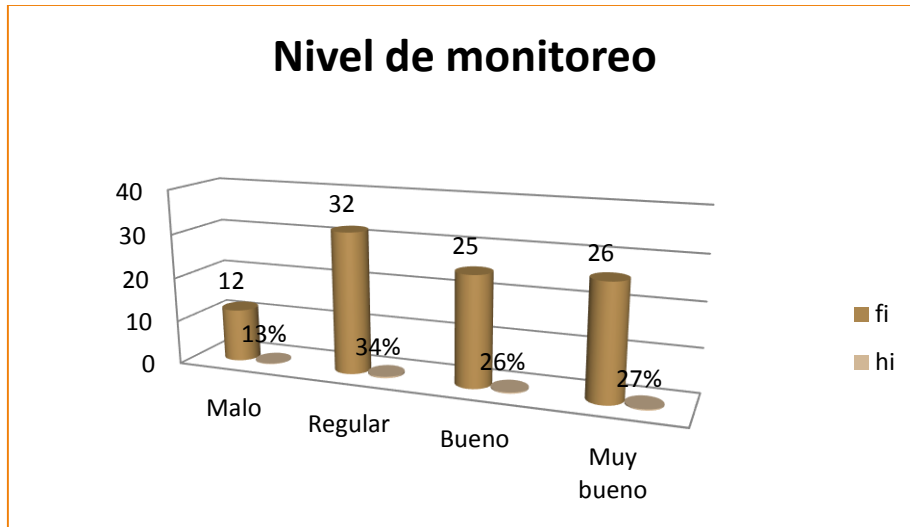
### Dimensión 3: Supervisión

9. ¿De qué manera considera Usted el nivel de monitoreo en la gestión de stock en la empresa?

**Tabla 13:** Nivel de monitoreo

<b>xi</b>	<b>Fi</b>	<b>FI2</b>	<b>hi</b>	<b>HI2</b>
Malo	12	12	13%	13%
Regular	32	44	34%	46%
Bueno	25	69	26%	73%
Muy bueno	26	95	27%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 13:** *Nivel de monitoreo*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (13), se observó que el 34% de los trabajadores consideran como Regular el nivel de monitoreo en la gestión de stock, el 27% indico que considera muy bueno y el 26% considera que es bueno.

### **Interpretación**

Se concluye de la figura (13) que existe un total de 34% entre los encuestados que consideran como Regular el nivel de montero en la gestión de stock, debido a que los colaboradores perciben que no se realiza efectivamente el monitoreo dentro de la empresa.

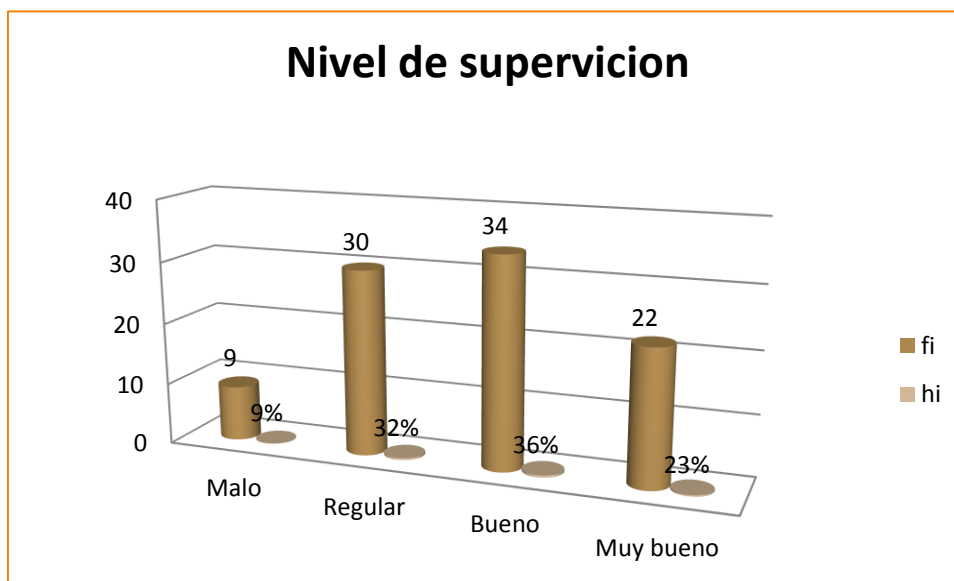


10. ¿Cómo considera Usted el nivel de supervisión en el área de control?

**Tabla 14:** Nivel de supervisión

xi	fi	FI	hi	HI
Malo	9	9	9%	9%
Regular	30	39	32%	41%
Bueno	34	73	36%	77%
Muy bueno	22	95	23%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



## **Figura 14:**

### *Nivel de supervisión*

#### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (14), se observó que el 36% de los trabajadores consideran como bueno el nivel de supervisión en el área de control, el 32% indico que considera regular y el 23% considera que es muy bueno.

#### **Interpretación**

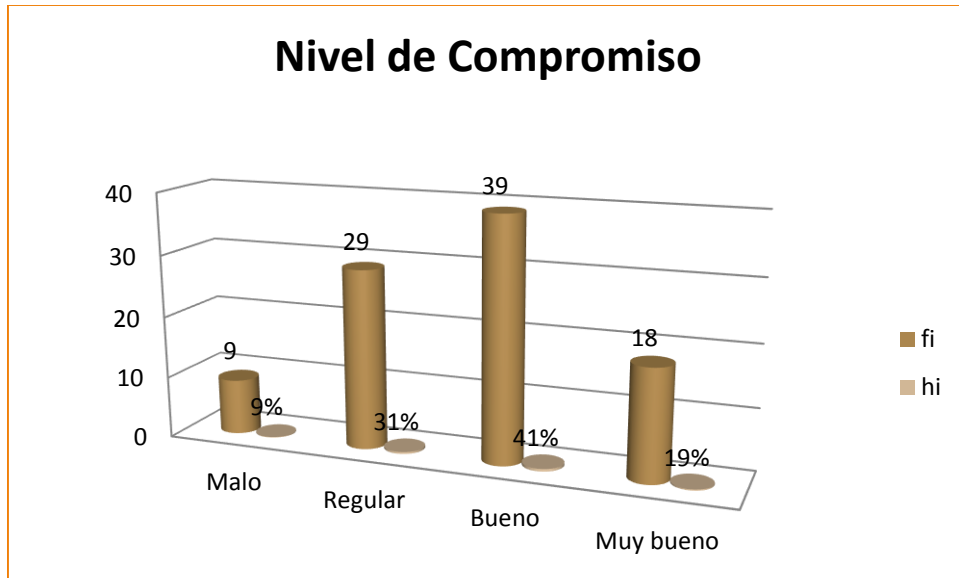
Se concluye de la figura (14) que existe un total de 36% entre los encuestados que consideran como Bueno el nivel de supervisión en el área de control, debido a que los colaboradores perciben que ejerce correctamente esta función dentro de la empresa.

11. ¿De qué forma considera usted el nivel de compromiso para la toma de decisiones de los trabajadores involucrados en las actividades de control?

**Tabla 15:** *Nivel de compromiso*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	9	9	9%	9%
Regular	29	38	31%	40%
Bueno	39	77	41%	81%
Muy bueno	18	95	19%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 15:** *Nivel de compromiso*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (15), se observó que el 41% de los trabajadores consideran como Bueno el nivel de compromiso de los trabajadores involucrados en las actividades de control, el 31% indico que considera Regular y el 19% considera que es muy bueno.

### **Interpretación**

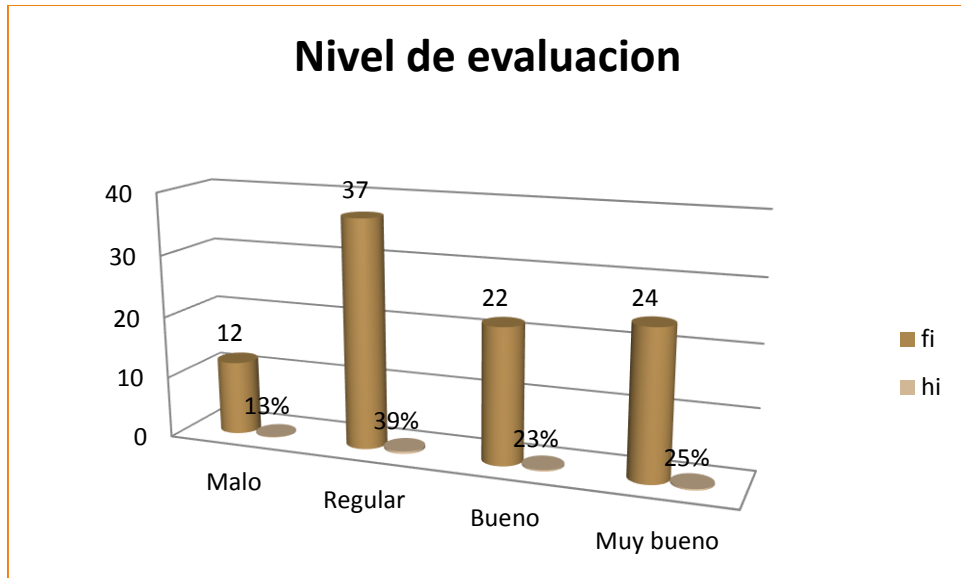
Se concluye de la figura (15) que existe un total de 41% entre los encuestados que consideran como Bueno el nivel de compromiso entre los trabajadores involucrados en las actividades de control, esto debido a que observan un total compromiso para la realización de una actividad en especial.

12. ¿Cómo considera usted el nivel de evaluación de la información para la realización de actividades de control en la empresa?

**Tabla 16:** Nivel de evaluación

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	12	12	13%	13%
Regular	37	49	39%	52%
Bueno	22	71	23%	75%
Muy bueno	24	95	25%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 16:** *Nivel de evaluación*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (16), se observó que el 39% de los trabajadores consideran como Regular el nivel de evaluación de la información para las actividades de control, el 25% indico que considera muy bueno y el 23% considera que es bueno.

### **Interpretación**

Se concluye de la figura (16) que existe un total de 39% entre los encuestados que consideran como Regular el nivel de evaluación de la información para las actividades de control, debido a que los colaboradores perciben que no se evalúa detenidamente cierta información para la realización de tareas de control.

**VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión de aprovisionamiento**

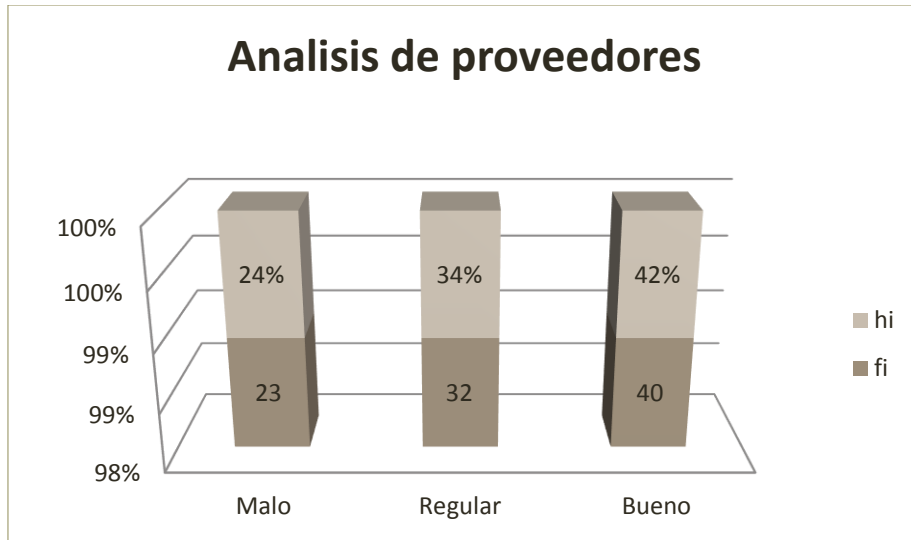
**Dimensión 1: Gestión de compras**

1. ¿Cómo considera Usted el análisis de proveedores que se realiza en la empresa para determinar una compra?

**Tabla 17:** *Análisis de proveedores*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	29	29	31%	31%
Regular	26	55	27%	58%
Bueno	40	95	42%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 17:** *Análisis de proveedores*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (17), se observó que el 42% de los trabajadores consideran como Bueno los análisis de proveedores en la empresa, el 34% indicó que considera Regular y el 23% considera que es Malo.

### **Interpretación**

Se concluye de la figura (17) que existe un total de 42% entre los encuestados que consideran como Bueno el análisis de proveedores, debido a que los colaboradores perciben que se realizan eficazmente los contratos con los proveedores para la realización y adquisición de una compra.

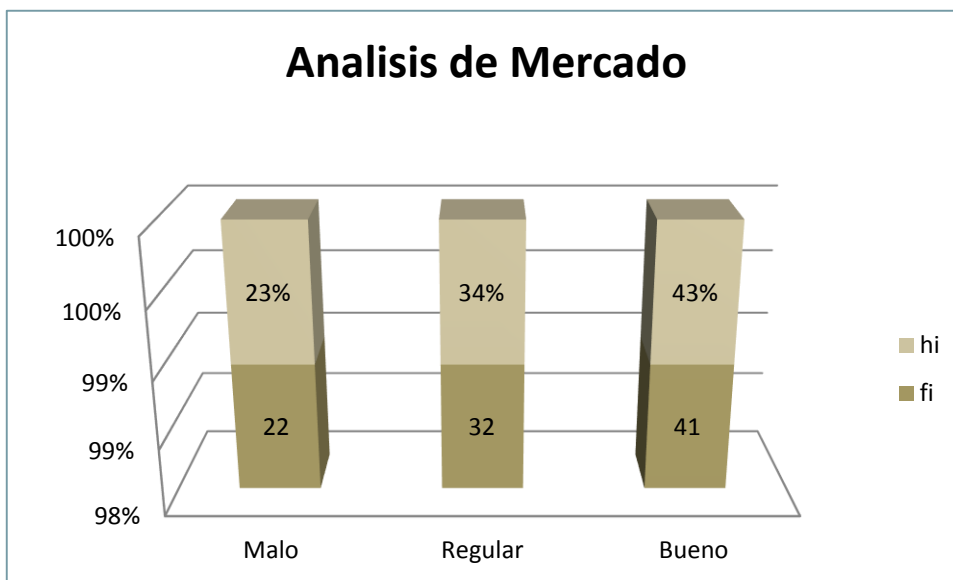
2. ¿Cómo considera Usted el análisis de mercado que se realiza en la empresa para determinar los precios de venta?

**Tabla 18:** *Análisis de mercado*



<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	22	22	23%	23%
Regular	32	54	34%	57%
Bueno	41	95	43%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 18:** *Análisis de mercado*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla 18, se observó que el 43% de los trabajadores consideran como Bueno el análisis de mercado que realiza la empresa, el 34% indicó que considera regular y el 23%

considera que es malo.

### Interpretación

Se concluye del gráfico N° 14 que existe un total de 43% entre los encuestados que consideran como bueno los análisis de mercado, debido a que los colaboradores perciben que los precios de venta esta relacionados a lo que estipula el mercado.

3. ¿Cómo considera Usted el abastecimiento que se realiza en la empresa tomando como base al índice de Compras?

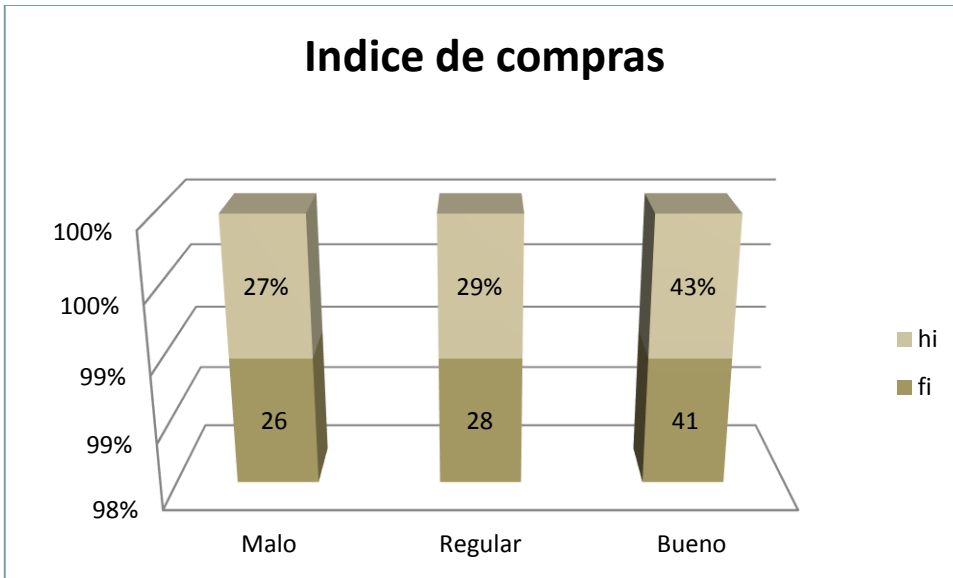
**Tabla 19**

*Indicé de compras*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI2</b>	<b>hi</b>	<b>HI2</b>
Malo	26	26	27%	27%
Regular	28	54	29%	57%
Bueno	41	95	43%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

**Figura 19**

*Indicé de compras*



### Análisis

En el resultado obtenido en la tabla (19), se observó que el 43% de los trabajadores consideran como Bueno el índice de compras que utiliza la empresa para el abastecimiento, el 29% indicó que considera Regular y el 27% considera que Malo.

### Interpretación

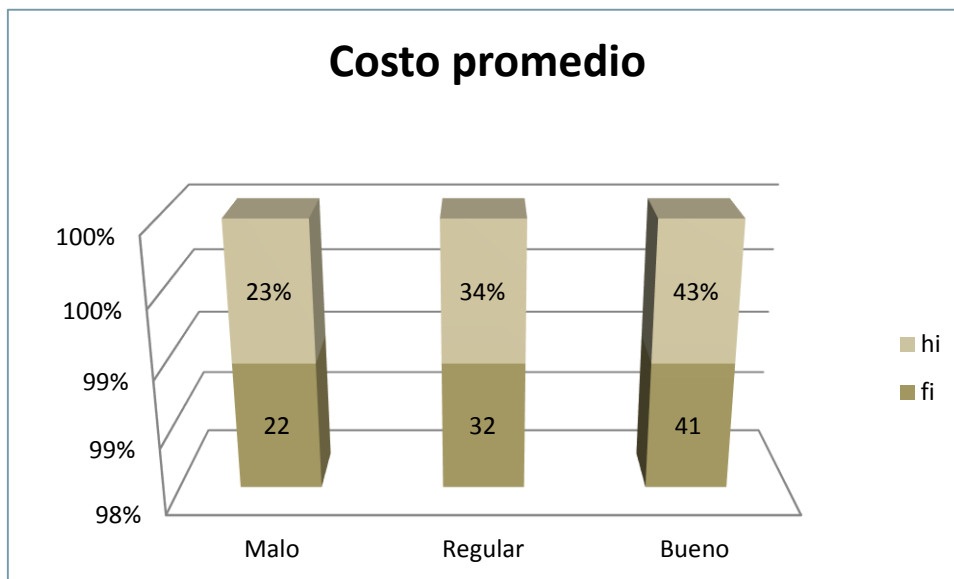
Se concluye de la figura (19) que existe un total de 43% entre los encuestados que consideran como Bueno los índices de compra, debido a que los colaboradores perciben que el abastecimiento que se realiza en la empresa son los correctos y necesarios.

4. ¿Cómo considera usted el Costo promedio que se establece para el abastecimiento diario de la empresa?

**Tabla 20:** *Costo promedio*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	22	22	23%	23%
Regular	32	54	34%	57%
Bueno	41	95	43%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 20:** *Costo promedio*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (20), se observó que el 41% de los trabajadores consideran como Bueno los costos promedios que se utilizan para el abastecimiento, el 34% indico que considera regular y el 23% considera que es malo.

### **Interpretación**

Se concluye de la figura (20) que existe un total de 41% entre los encuestados que consideran como bueno los costos promedios para el abastecimiento diario, debido a que los colaboradores perciben que destina eficazmente un presupuesto diario para el abastecimiento en la empresa.

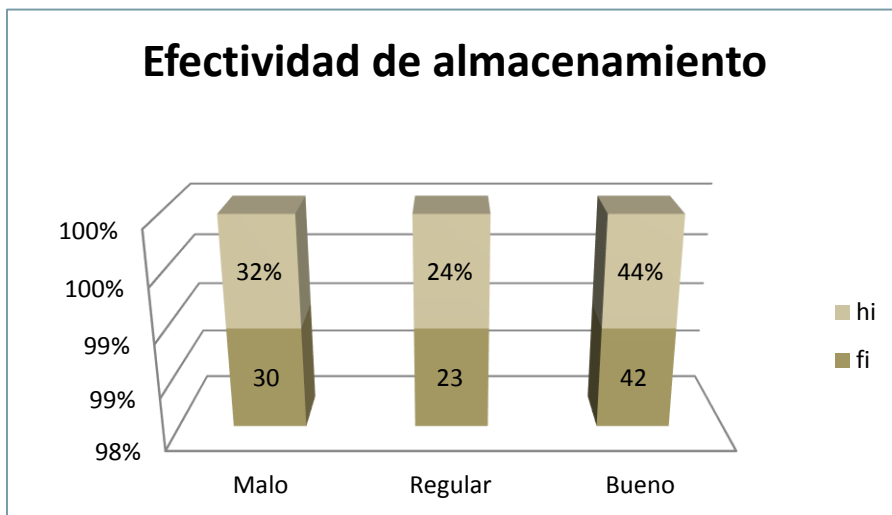
### **Dimensión 2: Gestión de almacenamiento**

5. ¿Cómo considera usted la efectividad de almacenamiento en la empresa?

**Tabla 21:** *Efectividad de almacenamiento*

xi	fi	FI	hi	HI
Malo	30	30	32%	32%
Regular	23	53	24%	56%
Bueno	42	95	44%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 21:** *Efectividad de almacenamiento*

## Análisis

En el resultado obtenido en la tabla (21), se observó que el 42% de los trabajadores consideran como bueno la efectividad de almacenamiento que utiliza la empresa, el 32% indicó que considera malo y el 24% considera que es regular.

## Interpretación

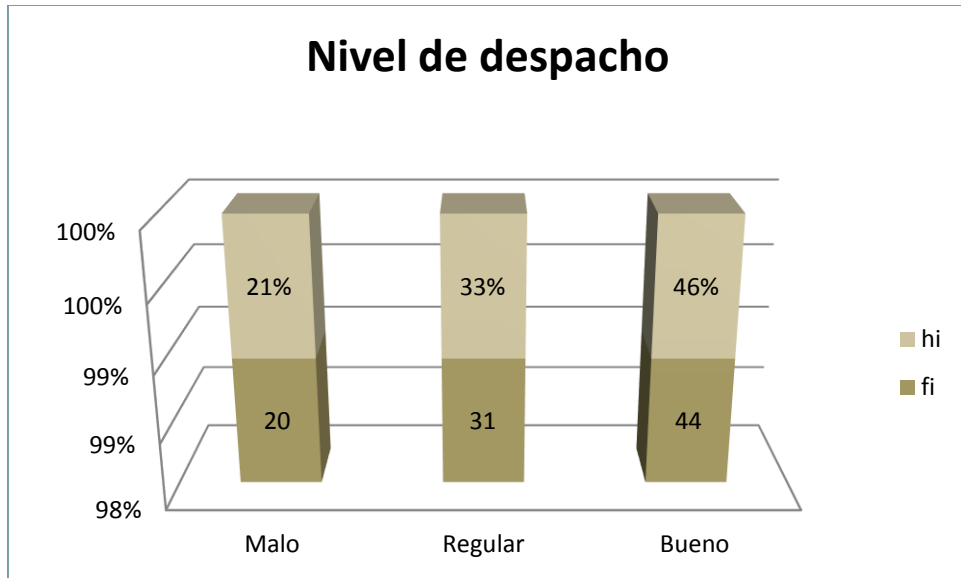
Se concluye de la figura (21) que existe un total de 42% entre los encuestados que consideran como Bueno la efectividad de almacenamiento debido a que los colaboradores perciben que las técnicas de almacenamiento se están cumpliendo correctamente en la empresa.

6. ¿Cómo considera Usted la relación entre el manejo de stock y el nivel de despacho que se presta al cliente?

**Tabla 22:** Nivel de despacho

<b>Xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	20	20	21%	21%
Regular	31	51	33%	54%
Bueno	44	95	46%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 22:** *Nivel de despacho*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (22), se observó que el 46% de los trabajadores consideran como Bueno el nivel de despacho que utiliza la empresa, el 33% indicó que considera regular y el 21% considera que es malo

### **Interpretación**

Se concluye de la figura (22) que existe un total de 46% entre los encuestados que consideran como Bueno los niveles de despacho en relación al manejo de stock, debido a que los colaboradores perciben que existe una eficaz relación entre los despachos que se realizan y el nivel de stock que se maneja en el almacén.

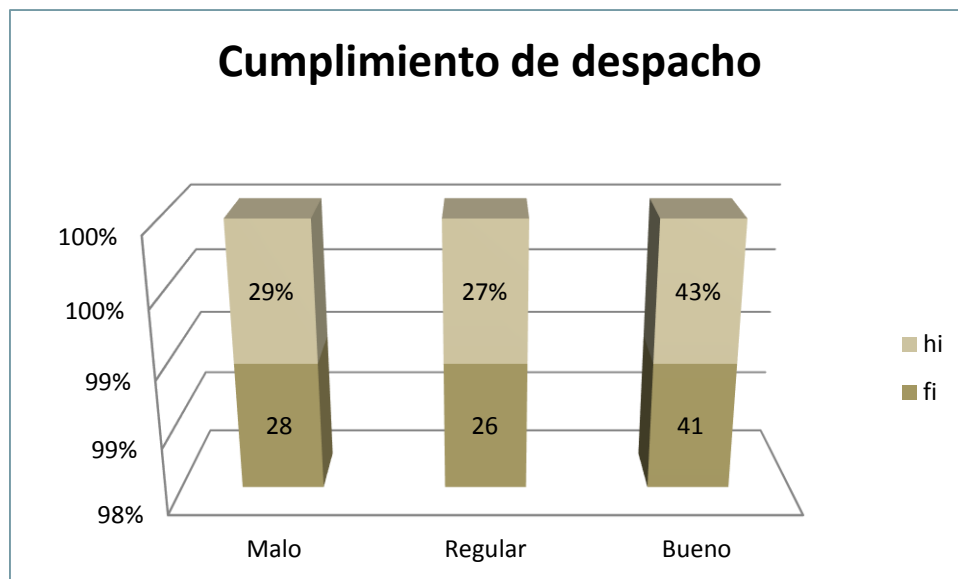
7. ¿Cómo considera usted el cumplimiento de despacho de mercadería en la empresa?

**Tabla 23:** *Cumplimiento de despacho*



xi	fi	FI	hi	HI
Malo	28	28	29%	29%
Regular	26	54	27%	57%
Bueno	41	95	43%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 23:** *Cumplimiento de despacho*

### Análisis

En el resultado obtenido en la tabla (23), se observó que el 43% de los trabajadores consideran como bueno el cumplimiento del despacho de mercadería en la empresa, el 29% indico que considera Malo y el 27% considera que regular.

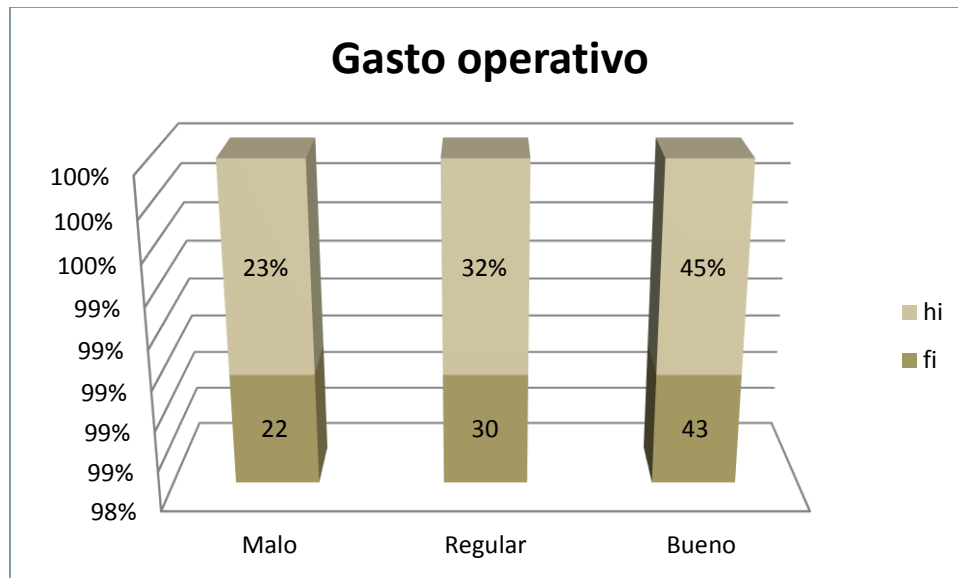
## Interpretación

Se concluye de la figura (23) que existe un total de 43% entre los encuestados que consideran como bueno el cumplimiento del despacho de mercadería, debido a que los colaboradores perciben se cumple eficazmente los despachos solicitados en la empresa.

8. ¿Cómo considera usted los gastos operativos que se realizan en el almacenamiento de los productos en la empresa?

**Tabla 24:** *Gasto operativo*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>H2</b>
Malo	22	22	23%	23%
Regular	30	52	32%	55%
Bueno	43	95	45%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	



**Figura 24:** *Gasto operativo*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (24), se observó que el 45% de los trabajadores consideran como Bueno los gastos operativos para el almacenamiento de productos en la empresa, el 32% indico que considera regular y el 23% considera que es malo.

### **Interpretación**

Se concluye de la figura (24) que existe un total de 45% entre los encuestados que consideran como bueno los gastos operativos, debido a que los colaboradores perciben que invierte de manera efectiva los recursos para el almacenamiento de mercadería en la empresa.

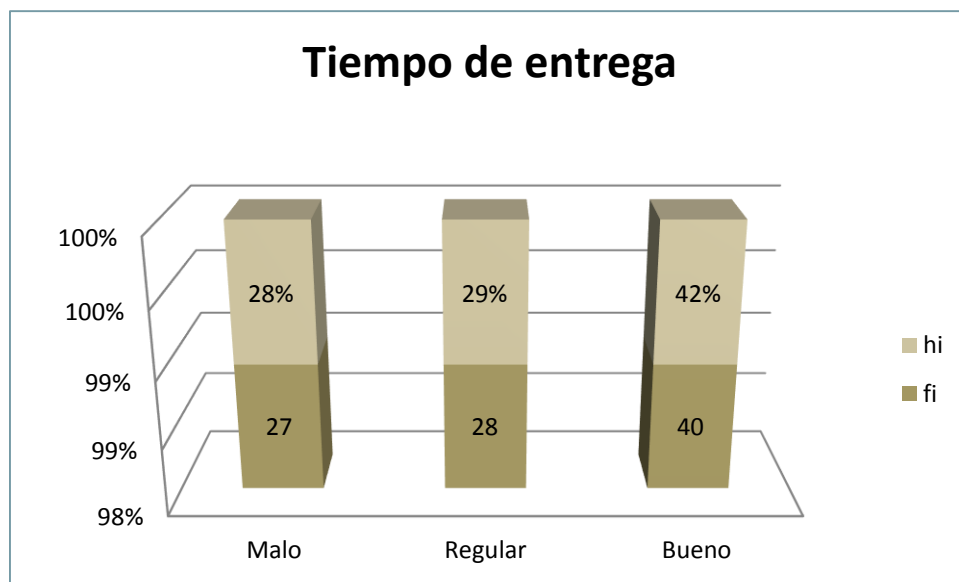
### Dimensión 3: Gestión de Stock

9. ¿Cómo considera usted el tiempo de entrega de mercadería que se necesita para la producción?

Tabla 25: Tiempo de entrega

xi	fi	FI	hi	HI
Malo	27	27	28%	28%
Regular	28	55	29%	58%
Bueno	40	95	42%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



### **Figura 25:** *Tiempo de entrega*

#### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (25), se observó que el 42% de los trabajadores consideran como bueno los tiempos de entrega de mercadería que utiliza la empresa, el 29% indicó que considera bueno y el 28% considera que es malo.

#### **Interpretación**

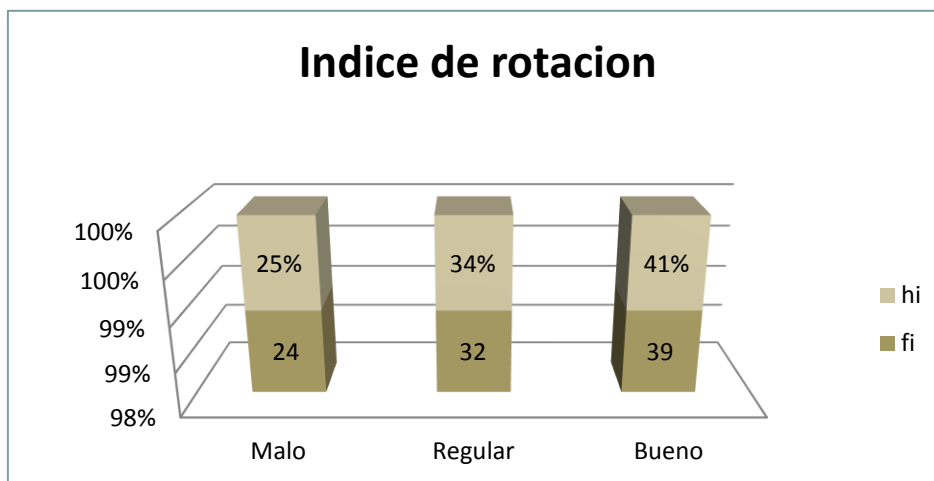
Se concluye de la figura (25) que existe un total de 42% entre los encuestados que consideran como bueno los tiempos de entrega de mercadería que se utiliza para la producción, debido a que los colaboradores perciben que existe una responsabilidad en el tiempo de entrega de los productos que son despachados.

10. ¿Cómo considera usted el índice de rotación de los productos almacenados en la institución?

**Tabla 26:** *Índice de rotación*

<b>xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	24	24	25%	25%
Regular	32	56	34%	59%
Bueno	39	95	41%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 26:** *Indicé de rotación*

### Análisis

En el resultado obtenido en la tabla (28), se observó que el 41% de los trabajadores consideran

como bueno el índice de rotación que utiliza la empresa, el 34% indico que considera regular y el 25% considera que es malo.

### Interpretación

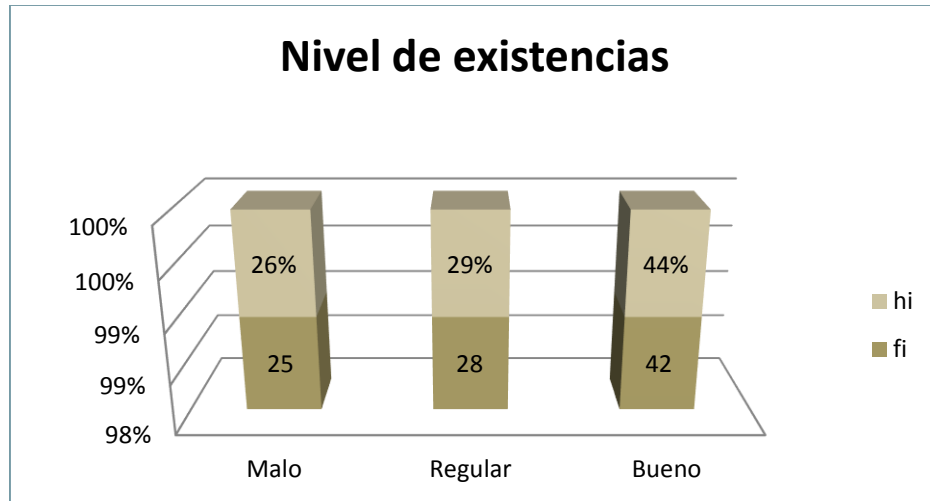
Se concluye de la figura (28) que existe un total de 41% entre los encuestados que consideran como bueno los índices de rotación de los productos almacenados, debido a que los colaboradores perciben que existe una eficaz rotación de la mercadería que se almacena en la empresa.

11. ¿Cómo considera usted el nivel de existencias de mercadería?

**Tabla 27:** Nivel de existencias

<b>Xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	25	25	26%	26%
Regular	28	53	29%	56%
Bueno	42	95	44%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 27:** *Nivel de existencias*

### **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla (27), se observó que el 44% de los trabajadores consideran como bueno los niveles de existencias en la empresa, el 29% indicó que considera regular y el 26% considera que es malo.

### **Interpretación**

Se concluye de la figura (27) que existe un total de 44% entre los encuestados que consideran como bueno los niveles de existencias, debido a que los colaboradores perciben que la mercadería almacenada en la institución mantiene un nivel adecuado de acuerdo a los requerimientos que establece la empresa.

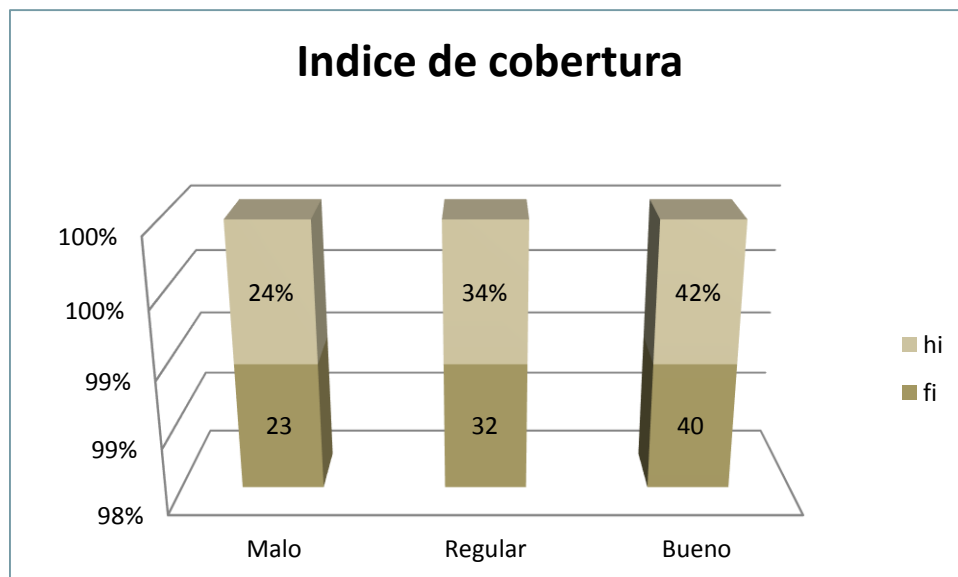


12. ¿Cómo considera usted el índice de cobertura de la mercadería que se adquiere en la institución?

**Tabla 28:** Índice de cobertura

<b>Xi</b>	<b>fi</b>	<b>FI</b>	<b>hi</b>	<b>HI</b>
Malo	23	23	24%	24%
Regular	32	55	34%	58%
Bueno	40	95	42%	100%
<b>Total</b>	<b>95</b>		<b>100%</b>	

Elaboración Propia



**Figura 28:** Indicé de cobertura

## **Análisis**

En el resultado obtenido en la tabla 30, se observó que el 42% de los trabajadores consideran como bueno los índices de cobertura que se utiliza la empresa, el 34% indico que considera regular y el 24% considera que es malo.

## **Interpretación**

Se concluye del grafico N° 24 que existe un total de 42% entre los encuestados que consideran como bueno el índice de cobertura de la mercadería que se adquiere en la empresa, debido a que los colaboradores perciben que se efectúa correctamente la cobertura de los productos en relación al tiempo de llegada a la empresa del bien adquirido.

### 5.2. Prueba de hipótesis

Para lograr realizar la tabulación, análisis e interpretación de los datos recopilados se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPPSS 22.

A continuación se analiza la distribución de los datos para determinar si se ajustan a la normalidad.

#### Tabla 29 - Pruebas de normalidad para las variables de estudio y sus respectivas dimensiones

En la tabla (29) se observa que al analizar los datos, el puntaje de las variables se Sistemas de Control y Gestión de Aprovisionamiento se ajustan a una curva de distribución normal, pues en ambos casos se obtuvo un valor p (sig.) mayor a 0.05. Por lo tanto, para la prueba de hipótesis general se tendrá que usar el estadístico paramétrico producto momento r de Pearson. Mientras

que en las hipótesis específicas se tendrá que utilizar el estadístico no paramétrico Rho de Spearman, con la finalidad de determinar de qué manera La aplicación de Sistemas de Control influye en la Gestión de Aprovisionamiento de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, 2016.

Tabla 29

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	Gl	Sig.
<b>Sistemas de Control</b>	.088	95	.068
<b>Supervisión y Monitoreo</b>	.228	95	.000
<b>Evaluación de Riesgos</b>	.161	95	.000
<b>Sistemas de Comunicación</b>	.165	95	.000
<b>Gestión de aprovisionamiento</b>	.086	95	.080
<b>Gestión de compras</b>	.155	95	.000
<b>Gestión de almacenamiento</b>	.187	95	.000
<b>Gestión de Stock</b>	.144	95	.000

Elaboración Propia

Prueba de Hipótesis General:

Tabla 30- Relación entre Sistemas de Control y Gestión de Aprovisionamiento

Correlaciones		
		Gestión de Aprovisionamiento
<b>Sistemas de Control</b>	Correlación de Pearson	,653**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	95
<b>**.</b> La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

En la tabla (30) podemos apreciar que existe correlación entre los sistemas de control y la gestión de aprovisionamiento aun cuando el índice de correlación nos muestra posición favorable se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Por lo tanto, se infiere que los sistemas de control influyen positivamente en la gestión de aprovisionamiento.

**Hipótesis Específica 1:**

**Tabla 31 - Relación entre los sistemas de control y la gestión de compras**

Correlaciones		Gestión de compras
<b>Sistemas de Control</b>	Coefficiente de correlación	,594**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	95
<b>**.</b> La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

En la tabla 31 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe una relación directa entre ambas. Además La relación entre la hipótesis sistemas de control y gestión de compras es positiva con correlación fuerte (Rho=0.594) determinándose que efectivamente hay una relación directa. Por lo tanto, se infiere que los sistemas de control influyen positivamente en la gestión de compras de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, 2016.

**Hipótesis Específica 2:**

Tabla 32 - Relación entre los sistemas de control y la gestión de almacenamiento

Correlaciones		Gestión de almacenamiento
<b>Sistemas de Control</b>	Coefficiente de correlación	,489**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	95
<b>**.</b> La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

En la tabla (32) se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe una relación directa entre ambas. Además La relación entre la hipótesis sistemas de control y gestión de almacenamiento es positiva con correlación fuerte (Rho=0.489) determinándose que efectivamente hay una relación directa. Por lo tanto, se infiere que los sistemas de control influyen positivamente en la gestión de almacenamiento de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, 2016.

Hipótesis Específica 3:

Tabla 33 - Relación entre los sistemas de control y la gestión de stocks

Correlaciones		Gestión de stocks
Sistemas de Control	Coefficiente de correlación	,617**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	95
<b>**.</b> La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

En la tabla (33) se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Además La relación entre la hipótesis sistemas de control y gestión de stocks es positiva con correlación fuerte ( $Rho=0.617$ ) determinándose que efectivamente hay una relación directa. Por lo tanto, se infiere que los sistemas de control influyen positivamente en la gestión de stocks de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, 2016.

### 5.3 Presentación de Resultados:

La relación que existe entre las dimensiones de los Sistemas de Control y la Gestión de Aprovisionamiento de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca es directa

Los resultados que hemos obtenido en el análisis estadístico nos permiten sostener, en cuanto a la Hipótesis General que existe una relación directa entre los Sistemas de Control y la Gestión de Aprovisionamiento siendo la correlación 0,653 (bilateral). El valor  $p=0,000 < 0.05$  es por lo que se colige que los Sistemas de Control influyen positivamente en la Gestión de Aprovisionamiento. Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica de los antecedentes nacionales e internacionales para

justificar congruencia y el alcance de esta investigación se logró establecer y hallar coincidencia con la tesis “Control interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía” Universidad de Málaga, España. (Gámez I., 2010) cuyo propósito fue conocer si las Áreas de Aprovisionamiento de las Empresas Públicas Sanitarias de la Junta de Andalucía se adecuaban a las recomendaciones de control interno contenidos en el informe COSO en lo relativo a sus cinco componentes fundamentales, se concluyó que los sistemas de control interno de las organizaciones son evaluados mediante las correspondientes auditorías, como forma de comprobar la efectividad de los mecanismos y herramientas establecidos en los mismos. Así, el control de la actividad económica del sector público se evalúa mediante las Auditorías realizadas por los órganos de control interno.

Así mismo indicó que respecto a la estructura organizativa, la conclusión es que la mayoría de los centros creen que están correctamente dimensionados en el área de aprovisionamiento y suministros para cumplir con sus tareas. Las estructuras directivas y de cargos intermedios prolongan su jornada de trabajo en un grado medio-alto.

De acuerdo con las recomendaciones del informe COSO, el autor indicó que es necesario disponer de una estructura adecuada de directores y cargos intermedios, que les permita cumplir con sus responsabilidades de forma eficiente.

Igualmente al correlacionar la variable Sistemas de Control con la dimensión de almacenamiento se halló una relación 0,48 con un valor  $p > 0.05$  que determina una relación directa en la hipótesis específica, por tanto se determinó que los Sistemas de Control influyen en la Gestión de Aprovisionamiento hallando coincidencia con la “Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A



S.A.C”, Trujillo, Perú. (**Hemeryth, F. y Sánchez., 2013**) refiere que la implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en el área de almacenes mejoró significativamente la gestión de los Inventarios debido a una mejora en los procesos, en el control de inventarios, en la distribución física de los almacenes.

Así mismo el auto indicó que con la inversión en equipos y maquinarias se logrará optimizar los tiempos en los procesos realizados en los almacenes; además, que permitirá estar al día con la información dando oportunidad a tomar buenas decisiones o medidas preventivas para mejorar la gestión de los inventarios y hacer un seguimiento al trabajo que realizan los almaceneros que se contrastará con los inventarios físicos mensuales.

Al correlacionar la variable Sistemas de control con la gestión de compras se halló una relación de 0.594 con valor  $p < 0.05$  que determina una relación directa entre ambas, por lo tanto podemos determinar que la variable Sistemas de Control influye positivamente en la Gestión de Compras, Según **Santillana (2013)** refiere que el sistema de control, conocido también como controles internos, cuya organización para la realización de procesos dentro de una administración, atenúa los peligros que puedan interrumpir el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo **Escudero (2011)** afirma que la gestión de compras cumple las funciones de recibir las solicitudes de los materiales necesarios, buscar los proveedores y realizar las gestiones necesarias para que los productos adquiridos lleguen a los inventarios de la empresa. Se infiere que su relación es importante para el cumplimiento de objetivos organizacionales relacionándose directamente. Para esta hipótesis específica, se infiere que a través de los Sistemas de Información y Comunicación se podrá establecer las necesidades al realizar la Gestión de Compras dentro de cualquier organización estableciéndose una importancia muy significativa entre ambas.

Igualmente al correlacionar la variable Sistemas de Control con la Gestión de Almacenamiento hallamos una correlación de 0.489 siendo  $p < 0.05$  que determina una relación directa entre ambas, por lo tanto podemos inferir que los Sistemas de Control influyen positivamente en la Gestión de Almacenamiento, para ello **Sandoval (2012)** afirma que el sistema de control interno es el medio de clasificación, de los procesos que una empresa adopta para sobre guardar sus recursos y beneficios. El control interno posee un plan dentro de la organización esto conjuntamente con métodos y procesos que se aseguren del cumplimiento de las funciones establecidas. Además **Bureau (2009)** nos señala que la gestión de almacenes se define como el proceso en la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo espacio físico hacia el punto de consumo de cualquier material, materias primas ya sean semi-elaboradas o terminadas, así como el tratamiento de la información generada. En esta segunda hipótesis específica se infiere que una correcta Evaluación de Riesgos dentro de una Gestión de Almacenes va permitir se puede sobre guardar los recursos de la empresa de manera eficiente logrando cumplir con los objetivos establecidos.

Al correlacionar la variable Sistemas de Control con la Gestión de Stocks se halló una relación de 0.617 con un valor  $p < 0.05$  que determina una relación directa entre ambas, por lo tanto se infiere que los Sistemas de Control influyen positivamente en la Gestión de Stocks para ello citamos **Chiavenato (2001)** el cual indica que el sistema de control es el proceso en el cual se mide y corrige los procedimientos y funciones que se realizan en un plan establecido. Por consiguiente, nos habla de una función que debe ser supervisada y ejecutada por todo los miembros de una organización teniendo como premisa en cumplimiento del objetivo planteado. Lo cual se relaciona con **Escudero (2014)** el cual afirma que generalmente, cuando hablamos de stock, tanto en la empresa industrial como en la comercial, nos referimos al conjunto global de todos los productos

almacenados; pero existen diferencias entre los aspectos económicos y físicos. En esta última hipótesis específica se infiere que los Sistemas de Control son de suma importancia en la Gestión de Stocks ya que nos va permitir supervisar los procesos que se desarrollan con la finalidad de evitar posibles riesgos.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación sobre los sistemas de control y su influencia en la gestión de aprovisionamiento en la Asociación cultural brisas del Titicaca, se concluyó lo siguiente:

1. Al correlacionar las variables Sistemas de control y gestión de aprovisionamiento se halló un valor  $p < 0.05$  lo que determina que existe una relación entre ambas variables y que efectivamente también existe una relación directa entre ellas de 0.653 por lo tanto podemos concluir que los sistemas de control influyen directamente en la gestión de aprovisionamiento en la Asociación cultural brisas del Titicaca.

2. Se comprobó que la Hipótesis Especifica 1 que planteaba que existe influencia directa entre los sistemas de control y la gestión de compras en la Asociación cultural Brisas del Titicaca, asimismo podemos determinar que la correlación entre ambas variables fue de 0,594 , por lo tanto se infiere que los sistemas de control influye directamente en la gestión de compras.

3. Se comprobó que la Hipótesis Especifica 2 planteaba que existe una influencia directa entre los sistemas de control y la gestión de almacenamiento en la Asociación cultural Brisas del Titicaca. Debemos indicar que la correlación hallada entre ambas variables fue de 0.489 por lo tanto se infiere que los sistemas de control influyen directamente en la gestión de almacenamiento.

4. Se comprobó que la hipótesis específica 3 que planteaba que existe influencia directa entre los sistemas de control y la gestión de stock en la Asociación cultural Brisas del Titicaca, asimismo

podemos determinar que la correlación entre ambas variables fue de 0,617 , por lo tanto se infiere que los sistemas de control influye directamente en la gestión de stock.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la organización realizar una capacitación semestral acerca de la administración y análisis de riesgos enfocados en la realización de las actividades de control interno y la gestión de aprovisionamiento con el objetivo de encontrar mejoras que permitan que los colaboradores sepan identificar los riesgos que generan las actividades diarias en la empresa y estas sean resultas de la mejor forma para el bienestar de la institución.
2. Se recomienda a la organización establecer charlas motivadoras al personal en general que influyan en el nivel de compromiso con la empresa, esto con el objetivo de que los colaboradores que ejercen funciones de control y compras, tengan un compromiso eficaz con los objetivos institucionales
3. Se recomienda al área de control interno, que los análisis de información que se obtienen de alguna actividad en especial, sean difundidas por el conducto correcto, con el objetivo que estas sean tomadas, analizadas y ejecutadas por el área que se encuentra objetada por el control interno de la empresa.
4. Se recomienda al área Logística llevar a cabo un análisis mensual de los proveedores en función a los precios y calidad de los productos que se adquieren y éstas sean corroboradas con un eficaz análisis de mercado, y que dicha información que se obtenga sea presentada al área administrativa con el objetivo de que la junta directiva tome decisiones al respecto.

5. Se recomienda al área de logística y control establecer parámetros, políticas de almacenamiento y despacho de mercadería con el fin priorizar los tiempos de despacho a la producción que será finalmente entregada a nuestros clientes.

6. Se recomienda al área de control y logística establecer cuidadosamente los índices de rotación de los productos que se almacenan en la empresa, esto con el fin de controlar los niveles de existencias y que no exista un sobre stock de los productos en el almacén principal de la institución.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alvin, A. (2009). *Auditoria, un enfoque Integral*. Pearson Educacion.
2. Barrera, J. (2013). *Procedimientos de control interno, con enfoque coso, para las asociaciones cooperativas de aprovisionamiento y comercialización de la zona paracentral, en el periodo de mayo 2012 a mayo 2013* (tesis de pregrado). Universidad de el Salvador, San Vicente, El salvador.
3. Bureau Veritas F. (2009). *Logística Integral*. Segunda edición- Fc editorial
4. Campos, F, y Gupioc, J. (2014). *Influencia de la aplicación de la Guía de Control Interno en el Área de Logística del Instituto Regional de Oftalmología*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
5. Castañeda, L. (2014). *Los sistemas de Control Interno en las Mipymes y su impacto en la actividad empresarial*.
6. Cárdenas, A. (2013). *Análisis y Propuestas de control para Mejora de la Gestión de Abastecimiento de una Empresa Comercializadora de, Luminarias*. Tesis de pregrado. Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima, Perú.
7. Carreño, A.(2011) *Logística de A hasta la Z*. Primera Edición- Fondo Editorial
8. Chavesta, A. (2015). *Propuesta de un modelo de éxito en Gestión del Aprovisionamiento para las Medianas Empresas del sector textil confecciones de Lima, basado en las buenas prácticas logísticas del CSCMP's Supply Chain Procesos Standards*. Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
9. Chiavenato, I. (2001). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. M cG R AW -H I L L I N T E R A M E R I C A N A , S. A.



10. Cruzado, M. (2015). *Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la constructora Rio Bado S.A.C. en el año 2014*. Universidad Privada del norte, Trujillo, Perú.
11. Cuatrecasas, A. (2012) *Logística- Gestión de la Cadena de Suministro*. Ediciones Díaz de Santos- Madrid
12. Escudero Serrano, J. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento* (2011). Ediciones Paraninfo
13. Estupiñán Gaitán, R. (2012). *Administracion de riesgos y Auditoria interna*. Ecoe Ediciones.
14. Errasti, Ander (2011). *Logística de Almacenaje*. Ediciones Pirámide
15. Escudero Serrano, J. (2014). *Logística de Almacenamiento*. Primera edición- Ediciones Paraninfo S.A.
16. Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control interno para organizaciones*. Lim: Instituto de investigacion en accountability y control - IICO.
17. Gámez, I. (2010). *Control interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía*. Universidad de Málaga, Málaga, España.
18. García, D. (2009). *Gestión de stocks y aprovisionamientos en una empresa del sector de alimentación*. Universidad Carlos III de Madrid, España.
19. Gonzales, L. (2012). *Propuesta de mejora del proceso de aprovisionamiento de materiales y equipos de una empresa de telecomunicaciones* (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México DF, México.
20. Gómez Aparicio, J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*-Mc Graw Hill Education.

21. Horngren, C. T. (2010). *Contabilidad octava edicion*. Pearson Educacion, Mexico.
22. Leon, J. y Viramontes, C. (2013). *Aspectos de Importancia en los Sistemas de Gestión de Almacenes*
23. López Fernández, R. (2014). *Logística de Aprovisionamiento-Primera Edición- Ediciones Paraninfo*
24. Mantilla, S. (2013). *Auditoria del Control Interno*. Ecoe Ediciones.
25. Misari, M. (2012). *El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita*. Universidad privada San Martin de Porres, Lima, Perú.
26. Mora García, L. (2011). *Diccionario de Logística y Supply Chain*.
27. Mora García, L. (2010). *Gestión Logística Integral-Ecoe Ediciones Bogota*
28. Morales, J. (2016). *Sistema de control interno y gestión de inventario en el almacén de pinturas Pintuimport en la ciudad de Santo Domingo*. Universidad regional autónoma de los andes, Santo domingo, Ecuador.
29. Muñoz Negrón, D. (2009). *Administración de Operaciones-Enfoque de administración de Procesos de Negocios*.
30. Ñahui, J. (2015). *Modelo de Gestión de Abastecimiento en el Sector Publico Peruano*. Tesis de pregrado. Universidad Nacional mayor de San Marcos, Lima, Perú.
31. Pavel, M. (2014). *Diagnóstico de la Gestión de Aprovisionamiento en la empresa Talabartería THABA*. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

32. Perez, J. (2012). *Análisis de la mejora en el aprovisionamiento en instalaciones hoteleras en la habana*. Universidad de la Habana, Cuba.
33. Sampiere Fernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación - APA sexta edición*. Santa Fe, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
34. Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
35. Sandoval Morales, H. (2012). *Introduccion a la Auditoria*. RED TERCER MILENIO S.C.
36. Sandoval, C. (2013). *Implementación de un sistema de control de inventarios y su efecto sobre las utilidades de la empresa HDTV Satelital S.A.C, Trujillo, 2013*. Universidad nacional de Trujillo, Perú.
37. Santillana Gonzáles, J. R. (2013). *Auditoria Interna*. PEA RSO N ED U C A CIÓ N.
38. Sedamano, E. (2013). *Propuesta de mejora en las operaciones de control de la cadena de abastecimiento en una empresa productora de agua*. Tesis de pregrado. Universidad Peruana de Ciencias aplicadas, Lima, Perú.
39. Soler García, D. (2009). *Diccionario de Logística*.
40. Vara Horna, A. A. (2010). *7 Pasos para una Tesis Exitosa, desde la idea inicial hasta la sustentación* (2da. ed.). Lima, Lima, Peru.
41. Ulloa, K. (2009). *Técnicas y herramientas para la Gestión del Abastecimiento*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
42. Urbasos, A. (2011). *Optimización y gestión del riesgo del aprovisionamiento de carbón de centrales termoeléctricas*. Universidad Pontifica Comillas, Madrid, España.



## **ANEXOS**

TÍTULO	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULA CIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTO
<p>La Aplicación de sistemas de control en la gestión de aprovisionamiento en la Asociación Cultural brisas del Titicaca.2016</p>	<p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera la aplicación de sistemas de control influyen en la gestión de aprovisionamiento en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿De qué manera la aplicación de sistemas de control influyen en la gestión de compras en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016?</p>	<p>Determinar la influencia entre la aplicación de sistemas de control en la gestión de aprovisionamiento en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la influencia entre la aplicación de sistemas de control en la gestión de compras en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.</p> <p>Determinar la influencia entre la aplicación de</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La aplicación de sistemas de control influye directamente en la gestión de aprovisionamiento en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>La aplicación de sistemas de control influye directamente en la gestión de compras en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.</p> <p>La aplicación de sistemas de control influye directamente</p>	<p>X=INDEPENDIENTE</p> <p><b>SISTEMAS DE CONTROL:</b></p> <p>Es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos. Rodríguez, (2009).</p> <p>Y=DEPENDIENTE –<b>GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO:</b></p> <p>Es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos los productos, bienes y servicios del exterior que son necesarios para su funcionamiento.</p>	<p>SISTEMAS DE CONTROL DIMENSION 1</p> <p><b>Sistemas de información</b></p> <p>Nivel de comunicación</p> <p>Análisis de información</p> <p>Disposición de información</p> <p>Canales de información</p> <p>DIMENSION 2:</p> <p><b>Evaluación de riesgos</b></p> <p>Análisis de riesgos</p> <p>Administración de riesgos</p> <p>Análisis de estrategias</p> <p>Identificación de riesgos</p> <p>DIMENSION 3:</p> <p><b>Supervisión</b></p> <p>Nivel de monitoreo</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN : Aplicada</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Nivel: Descriptivo, correlacionar, explicativa.</p> <p>DISEÑO ... no experimental de corte transversal</p> <p>Método Hipotético deductivo</p>	<p>Población : 95 trabajadores.</p> <p>Muestra: 95 trabajadores</p>	<p>Cuestionario 1: Aplicación de sistemas de control Escala: Likert</p> <p>MALO</p> <p>REGULAR</p> <p>MUY BUENO</p> <p>BUENO</p> <p>Cuestionario 2: Gestión de almacenes</p> <p>MALO</p> <p>REGULAR</p> <p>BUENO</p>

<p>¿De qué manera la aplicación de sistemas de control influyen en la gestión de almacenamiento en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016?</p> <p>¿De qué manera la aplicación de sistemas de control influyen en la gestión de stock en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016?</p>	<p>sistemas de control en la gestión de almacenamiento en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.</p> <p>Determinar la influencia entre la aplicación de sistemas de control en la gestión de stock en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.</p>	<p>en la gestión de almacenamiento en la asociación cultural brisas del Titicaca en la ciudad, 2016.</p> <p>La aplicación de sistemas de control influye directamente en la gestión de stock en la asociación cultural brisas del Titicaca, 2016.</p>	<p>Manuel de la logística integral (2009).</p>	<p>Nivel de evaluación</p> <p>Nivel de supervisión</p> <p>Nivel de compromiso</p> <p><b>GESTION DE APROVISIONAMIENTO</b></p> <p><b>DIMENSION 1</b></p> <p><b>Gestión de compras</b></p> <p>Análisis de mercado de proveedores</p> <p>Análisis de Índice de compras</p> <p>Costo promedio</p> <p><b>DIMENSION 2</b></p> <p><b>Gestión de Almacenamiento</b></p> <p>Efectividad de almacenamiento</p> <p>Nivel de despacho de despacho</p> <p>Cumplimiento de despacho</p> <p>Gastos operativos</p> <p><b>DIMENSION 3</b></p> <p><b>Gestión de Stock</b></p> <p>Tiempo de entrega</p> <p>Nivel de existencias</p> <p>Índice de cobertura</p> <p>Índice de rotación</p>			
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

S.C
Cód. 1

**ANEXO No. 2**

**CUESTIONARIO 1**

*Estimado Compañeros la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer los resultados sobre la Aplicación de sistemas de control en la gestión de Aprovisionamiento en la Asociación cultural Brisas del Titicaca, 2016. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.*

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano se le agradece por su cooperación.

**Escoge una de las 4 alternativas:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

**Datos**

**Generales:**

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_



## Sistemas de control

Cód.:
S.c

## Sistemas de información

1. ¿Cómo considera usted el nivel de comunicación entre los trabajadores que realizan la actividad de compras?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

2. ¿Cómo considera usted el análisis de información para la realización de una actividad de control?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

3. ¿cómo considera usted la disposición de información que se maneja en las actividades de abastecimiento?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

4. ¿Cómo considera los canales de información en la empresa que se utilizan para la realización de compras?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

5. ¿Cómo considera Usted las técnicas para el análisis de riesgos en las actividades de control interno en la empresa?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

6. ¿Cómo considera usted las estrategias para la identificación de riesgos en la gestión de almacenamiento en la empresa?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

7. ¿De qué forma considera usted la administración de riesgos que se emplea en la gestión de almacenamiento en la empresa?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

8. ¿De qué forma considera Usted el análisis de estrategias para el control interno en la empresa?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

9. ¿De qué manera considera Usted el nivel de monitoreo en la gestión de stock en la empresa?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

10. ¿Cómo considera Usted el nivel de supervisión en el área de control?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

11. ¿De qué forma considera usted el nivel de compromiso para la toma de decisiones de los trabajadores involucrados en las actividades de control?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

12. ¿Cómo considera usted el nivel de evaluación de la información para la realización de actividades de control en la empresa?

1	2	3	4
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

## Gestión de Aprovisionamiento

Cód.: G.A

### Gestión de compras:

V2\_\_

1. ¿Cómo considera Usted el análisis de proveedores que se realiza en la empresa para determinar una compra?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

2. ¿Cómo considera Usted el análisis de mercado que se realiza en la empresa para determinar los precios de venta?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

3. ¿Cómo considera Usted el abastecimiento que se realiza en la empresa tomando como base al índice de Compras?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

4. ¿Cómo considera usted el Costo promedio que se establece para el abastecimiento diario de la empresa?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

5. ¿Cómo considera usted la efectividad de almacenamiento en la empresa?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

6. ¿Cómo considera Usted la relación entre el manejo de stock y el nivel de despacho que se presta al cliente?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

7. ¿Cómo considera usted el cumplimiento de despacho de mercadería en la empresa?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

8. ¿Cómo considera usted los gastos operativos que se realizan en el almacenamiento de los productos en la empresa?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

9. ¿Cómo considera usted el tiempo de entrega de mercadería que se necesita para la producción?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

10. ¿Cómo considera usted el índice de rotación de los productos almacenados en la institución?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

11. ¿Cómo considera usted el nivel de existencias de mercadería?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno

12. ¿Cómo considera usted el índice de cobertura de la mercadería que se adquiere en la institución?

1	2	3
Malo	Regular	Bueno