

“Año del buen servicio al Ciudadano”



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS:**

**GESTIÓN DE COMPRAS Y CONTROL DE INVENTARIOS EN LA  
UNIDAD DE IMPRESIÓN E IMAGEN HP DE LA EMPRESA MÁXIMA  
INTERNACIONAL S.A. SURQUILLO – LIMA 2016.**

**PRESENTADO POR:**

**Bachiller: ESTEPHANIE SOLEDAD RODRIGUEZ BERNARDO**

**PARA OBTENER EL GRADO  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR:**

**DRA. IRMA MILAGROS CARHUANCHO MENDOZA**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

### **Dedicatoria**

A Dios Todopoderoso, a mi madre Marisol Bernardo León y mi padre Víctor Rodríguez De La Cruz que desde el cielo me guía y protege, a mi hermana Rudy, quienes perseveraron conmigo cada instante y me brindan su apoyo cuando lo necesito formando parte de este Trabajo de Investigación.

### **Agradecimiento**

Se agradece, en forma muy especial a la Sra. Maritza Núñez Bendezú y el Sr. Gustavo Urbina Murrugarra, quienes me brindaron su apoyo incondicional desde el comienzo de este trabajo de investigación.

A mi asesora, Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza, quien me brindó con mucho profesionalismo, claridad y exigencia las orientaciones para el desarrollo y culminación de esta investigación; y todas las personas que colaboraron desinteresadamente en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## RESUMEN

La investigación titulada: “Gestión de compras y control de inventario en la unidad de impresión e imagen HP de la empresa Máxima Internacional S.A. - 2016”, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión de compras y el control de inventario de la empresa Máxima Internacional S.A. Surquillo - 2016.

El estudio de investigación es de tipo aplicada, se realizó con el diseño no experimental - transversal, el método utilizado fue hipotético deductivo y el nivel de investigación es correlacional, la población de estudio estuvo conformada por 250 trabajadores y la muestra es de 152 trabajadores, para la recopilación de datos se utilizó el cuestionario de gestión de compras y control de inventario.

Los resultados evidenciaron que la gestión de compras presenta una relación positiva y fuerte con el control de inventario en la empresa Máxima Internacional S.A. – Surquillo año 2016, los planes de compra presentan una relación positiva y fuerte con la gestión de compras en la empresa Máxima Internacional S.A. – Surquillo año 2016, la información y comunicación presenta una relación positiva y fuerte con la gestión de compras en la empresa Máxima Internacional S.A. – Surquillo año 2016 y finalmente la toma de decisiones presenta una relación positiva y fuerte con la gestión de compras en la empresa Máxima Internacional S.A. – Surquillo año 2016.

Palabras clave: Gestión de compras, planes de compra, información y comunicación, toma de decisiones y control de inventario.

## ÍNDICE GENERAL

TÍTULO .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ÍNDICE GENERAL .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	ix
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1. Objetivo general .....	8
1.3.2. Objetivo específico.....	8
1.4. Justificación del estudio .....	8
1.5. Limitaciones de la investigación .....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Antecedentes del estudio .....	10
2.2. Bases Teóricas .....	20
2.3. Definición de términos .....	79
2.4. Hipótesis .....	81
2.4.1. Hipótesis general .....	81

2.4.2. Hipótesis específica .....	82
2.5. Variables.....	82
2.5.1. Definición conceptual de las variables .....	82
2.5.2. Definición operacional de las variables.....	84
2.5.3. Operacionalización de las variables .....	86
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	88
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	88
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.....	90
3.3. Población y muestra .....	92
3.4. Técnicas e instrumento para la recolección de datos.....	94
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.....	96
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos .....	98
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	100
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....	114
CONCLUSIONES .....	118
RECOMENDACIONES.....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
ANEXOS .....	129
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	130
Anexo 2: Modelo de encuesta (Cuestionario).....	131
Anexo 3: Base de datos.....	135
FOTOS.....	137

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Relación de compras con otras áreas de la empresa.....	26
Figura 2:	Sierra y Guzmán, Guzmán & García.....	52
Figura 3:	Sierra y Guzmán, Guzmán & García.....	52
Figura 4:	Módulos de almacenaje .....	73
Figura 5:	Nivel de Gestión de compras según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A., año 2017 .....	101
Figura 6.	Nivel de Planes de compra según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A., año 2017. ....	102
Figura 7.	Nivel de Información y comunicación según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A., año 2017 .....	103
Figura 8.	Nivel de Toma de decisiones según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A., año 2017 .....	104
Figura 9.	Nivel del Control de inventario según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017.....	105
Figura 10.	Nivel de Gestión de stock según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017.....	106
Figura 11.	Nivel de la Administración de almacenes según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017 .....	107
Figura 12.	Nivel de Efectividad según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017 .....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Baremos gestión de compras – elaboración propia .....	95
Tabla 2:	Baremos control de inventario– elaboración propia.....	96
Tabla 3:	Juicio de expertos – Elaboración propia.....	97
Tabla 4:	Alfa de Cronbach gestión de compras– Elaboración propia .....	97
Tabla 5:	Alfa de Cronbach control de inventario – Elaboración propia.....	98
Tabla 6:	Nivel de Gestión de compras según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A. año 2017. ....	100
Tabla 7:	Nivel de Planes de compra según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A. año 2017 .....	102
Tabla 8:	Nivel de Información y comunicación según los trabajadores de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017 .....	103
Tabla 9:	Nivel de Toma de decisiones según los trabajadores de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017.....	104
Tabla 10:	Nivel del Control de inventario según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017.....	105
Tabla 11:	Nivel de Gestión de stock según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017.....	106
Tabla 12:	Nivel de Administración de almacenes según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017.....	107
Tabla 13:	Nivel de Efectividad según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017 .....	108



## INTRODUCCIÓN

Máxima internacional s.a. es una empresa familiar de capital nacional, se observó muchos errores en la empresa en sus distintas áreas, es una empresa netamente comercial que año tras año fue creciendo, sin embargo en la actualidad sus ventas se han reducido y sus costos incrementado, hoy en día cuenta con más de 250 trabajadores, el gerente general de la empresa la única persona que al final toma las decisiones de la empresa, sin embargo cuenta con gerente de finanzas, logístico, contabilidad y recursos humanos, pero no son ellos los encargados de decidir, únicamente de sugerir.

Durante el periodo 2016, se fue observando que dos de las áreas estratégicas de la empresa estaba en discusiones y contradicciones estos son almacén y comercial o compras, es la razón de ser del presente trabajo de investigación.

La gestión de compras es una de las funciones principales dentro de la organización, la función de compras es inclusive la función que gasta más dinero que cualquier otra función en la empresa, es por ello que comprar podría proporcionar una buena oportunidad para reducir costos y aumentar los márgenes de beneficios. una buena gestión de aprovisionamiento tendría que ser un elemento estratégico para la empresa, generara mejores resultados, mayor rentabilidad, que nos permita alcanzar nuestros objetivos como empresa y se logrará con decisiones analizadas, firmes y oportunas así como también con un mejor control de los inventarios que se reduzcan los costos de pérdida por roturas de stock, inventario inmovilizado, malas prácticas y una deficiente manipulación de los inventarios permitiendo que no sigan incrementando el número de productos mermados.

El control de inventarios de la unidad de impresión e imagen HP, buscara establecer parámetros de medición y control en el tipo y calidad de información que manejen, la infraestructura de los almacenes para poder abastecer las tintas y tóner que compra el área de la empresa Máxima internacional s.a. – Surquillo, analizar la relación que generan las compras de la unidad de impresión e imagen con el almacén de la empresa. Buscando mejorar los resultados y lograr los objetivos que tiene el área de almacén. Finalmente, la presente investigación se estructuró:

Capítulo I: El problema de investigación, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación del estudio y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico, donde se ha considerado los antecedentes, conceptos sobre las variables en estudio así como las dimensiones e indicadores, la perspectiva teórica, la hipótesis general y específica y definición conceptual y operacional de las variables.

Capítulo III: Tipo y nivel de la investigación, descripción del ámbito de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos y finalmente la validez y confiabilidad del instrumento.

Capítulo IV: Resultados.

Capítulo V: Discusión, conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

## **Capítulo I: El problema de investigación**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En los últimos años el mundo de los negocios y la actividad del comercio tecnológico han pasado por varios cambios y modernizaciones debido al amplio desarrollo de las comunicaciones y la tecnología. La globalización nos ha permitido ampliar nuevos horizontes, es así que las empresas comerciales que pretendan aumentar su capacidad de negociación, mejorar sus condiciones frente a sus clientes deberá ser competitivo, innovadores, optimizar sus procesos para lograr mejores resultados para el incremento de sus ventas, su rentabilidad y finanzas.

El gran problema de las empresas es que no cuentan con procesos establecidos que permitan definir las funciones dentro de una organización, en nuestro país la gran mayoría de las empresas son informales.

Otro problema es que las empresas comerciales están centradas únicamente en comprar y no en producir y su finalidad es vender, por esta razón muchas veces no respetan estándares, procesos, funciones y trabajan de forma empírica o por experiencia, es así que los mismos vendedores hacen de compradores sin establecer parámetros de medición o control.

El sector de tecnología de la información y comunicaciones TIC, representa una parte importante de la economía peruana, estimando un crecimiento aproximado de 8.5% en los últimos años (Cámara de comercio Lima, 2015).

La OCDE (Organización para la cooperación y desarrollo económico) es una organización internacional que tiene como fin promover internacionalmente el desarrollo económico en el mundo, brinda herramientas conceptuales para empresas peruanas que a nivel internacional quieren invertir en otros países y seguir desarrollándose y promoviendo actividad económica, en consecuencia es de beneficio para las empresas peruanas que buscan crecer a nivel internacional ayudando a mejorar o definir políticas de calidad y objetivos de trabajo.

Para buscar la internacionalización de las empresa las exigencias que se requieren al máximo son cada vez mayores, una empresa que quiera operar fuera de Perú, deberá ser competitivo, innovador, la infraestructura deberá ser excelente y de forma interna sus procesos deberán ser estructurados, las funciones, las políticas, objetivos y valores deberán ser cada vez mejores, si es necesario la reestructuración podría llegar a buena hora.

En el Perú, ProInversión (Agencia de Promoción de la Inversión Privada) trabaja para promover la inversión no dependiente del Estado Peruano a cargo de agentes bajo régimen privado, con el fin de impulsar la competitividad del Perú y su desarrollo sostenible para mejorar el bienestar de la población. Desde el 2008 ProInversión es el contacto de la OCDE, con el propósito de promover y difundir las directrices para las empresas multinacionales buscando lograr un Perú lleno de oportunidades, empresas privadas competitivas, Innovadoras, con mejor Infraestructura, control de procesos y la optimización de sus sistemas de almacén.

Uno de los problemas que aún tenemos, es el poco interés que existe en regular nuestros procesos y gestionar mejor nuestras funciones organizacionales, si hablamos de competitividad y de productividad no podemos dejar de mencionar la relación causa – efecto que existe entre un procesos bien establecido de la función de compras y su almacenaje por ende muchas empresas tiene mal conceptualizado, no conocen o no aplican de forma correcta el término “compras”, abastecerse, comprar o adquirir no significa hacerlo de forma empírica, hoy en día los mercados exigen que una empresa reduzca al máximo sus costos, minimizar los riesgos y comprar bajo un previo análisis de mercado. Sin embargo no se cumplen de forma eficiente los procesos de compras o no establecen un plan que permita que se desarrolle mejor siendo comprar el área que tendría que proporcionar una buena oportunidad para reducir costos y aumentar los márgenes de beneficios. Una buena gestión de aprovisionamiento tendría que ser un elemento estratégico para la empresa y lograr un óptimo desarrollo, para ello debemos hacer nuestros planes de compra, mejorar la información y comunicación de la empresa y tomar decisiones oportunas, responsables y con buenas practicas.

También estar al tanto de lo último en tendencias económicas del mercado y las estrategias de colaboración con los proveedores es fundamental para optimizar esta función de alto impacto en las compañías.

En la empresa Máxima Internacional S.A., es una empresa mayorista orgullosamente peruana con más de 20 años en el mercado, comercializadora de conocidas y reconocidas marcas globales de tecnología informática siendo nuestro principal giro la venta de computadoras y suministros, es por esta razón que buscamos la satisfacción plena de nuestros clientes potenciales, con la más eficiente y eficaz atención.

En giro de negocio es la comercialización de productos tecnológicos, software y hardware, así como también suministros. Dentro del departamento comercial está ubicada el área de ventas de impresión e imagen HP, esta unidad comercial se dedica a la venta de suministros (tintas y tóner) a distribuidores autorizados, nuestros principales clientes.

Sin embargo se observa que el área no cuenta con un proceso de gestión de compras, tampoco cuentan con un plan de compras, análisis de mercado y los pronósticos de ventas son errados para el abastecimiento de su almacenes por consecuencia el almacén de la empresa tienen problemas de tener demasiados productos inmovilizados a consecuencia de un sobre stock, deficiente comunicación e información que conllevan a problemas con el área de almacén por desconocer la realidad de las cantidades en el stock y finalmente la toma de decisiones para las compras es pésimo, pues muchas veces caen en malas prácticas sin responsabilidad.

Para un adecuado control de inventario, manejar los productos de alta rotación y reducir el índice del inventario inmovilizado y roturas de stock tenemos que conocer lo que vamos a comprar, cuando comprar y cuanto comprar, con un estudio y análisis de la situación del

mercado, tendríamos que comenzar por conocer el proceso de compras en el área de impresión e imagen HP.

Por otro lado en la unidad de impresión e imagen HP no se hace la evaluación correspondiente al gerente comercial encargado de las compras, no hay un control interno que le permita al gerente cumplir lo establecido, a la fecha no tiene un profesional en compras asignada a la unidad, que pueda manejar y controlar de forma eficiente las órdenes de compra que se colocan para los pedidos y que realice un análisis del inventario inmovilizado y un análisis por las roturas de stock que aún existen en el almacén de la empresa, que evalúe el riesgo de stock, para no comprar de forma desmedida productos que no son de interés para la empresa y evaluar la posibilidad de comprar productos de interés o de alta rotación para la empresa.

Finalmente no cuentan con una eficiente gestión que les permita mantenerse informados y comunicados, ocasionando que los reportes de las áreas críticas: comercial y almacén entren en conflictos por las compras y el stock, perjudicando las ventas, el crecimiento de la empresa, su nivel de calidad y oportunidad, por consecuencia de las malas decisiones de compras tornándose en un panorama totalmente distinto al real.

Como se puede observar, los problemas que se reflejan en los proceso del área de impresión e imagen HP se reflejan en que no tienen un comprador específico en el área, que le permiten al área enfocarse en vender y no tanto en la necesidad de comprar, pues se distorsiona la información e impide un mejor control de inventarios de la unidad de impresión e imagen HP, distorsionando el stock real e incrementando el índice del inventario inmovilizado y generando roturas de stock, pues muchas veces encontramos códigos de tintas que los vendedores no necesitan vender afectando los espacios del almacén por consecuencia a la gerencia y a la competitividad que tiene la empresa en el mercado.

Dentro del organigrama de la unidad de impresión e imagen HP, funciona el área comercial y a su vez los procesos de compras de las tintas y tóner para abastecer el almacén con un inventario oportuno a buen precio, en la cantidad ideal y también el mejor tiempo de entrega a nuestros almacenes.

Es la unidad de impresión e imagen quien genera las compras locales de las tintas y tóner para poder abastecer de mercadería el almacén y poder atender a los clientes de la mejor manera y el tiempo oportuno, las compras se generarán colocando una orden de compra en el portal de HP, una vez colocadas las órdenes de compra, Hp nos despacha entre 4 a 7 días.

El problema se centra en que las compras que se generan no son las mejores, pues se invierte en comprar productos de baja rotación y estos terminan quedándose en los almacenes más de 180 días como inmovilizados y por el contrario algunos tóner y tintas de alta rotación no se compran de forma oportuna generando roturas stock y pérdidas de posibles negocios.

Como se ha podido apreciar, la empresa realiza sus estimaciones de compras en base a los pronósticos que el gerente comercial realiza, siendo este a su vez juez y parte pues es el gerente comercial el que también responde por las ventas. Estos estimados son realizados sin emplear ningún método numérico de manera que no se tiene en cuenta las tendencias que se han dado históricamente, es decir que se emplea un método cualitativo. Asimismo, se ha notado que no se hace uso del registro de las ventas históricas a pesar de tenerlas al alcance.

Como resultado de ello se tiene que la empresa cuenta con sobre stock de la mayoría de los productos que no son de alta rotación y los productos de alta rotación casi no se encuentran en el almacén o se tienen que realizar compras de último momento. Las tintas y



tóner tienen más de 180 días de inmovilizados en el almacén, quiere decir que se compra y no se vende, teniendo mercadería sin vender y aumentando los costos pues el almacén se llenan y se tienen que ordenar de manera que no perjudique otros productos de alta rotación que si se venden diario como las pcs o laptops HP.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema Principal**

El problema en el que se centra la presente tesis, exige responder a la siguiente interrogante:

¿De qué manera la gestión de compras se relaciona con el control de inventarios en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.?

### **1.2.2. Problemas Secundarios**

a) ¿De qué manera la gestión de compras se relaciona con la gestión de stock en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.?

b) ¿De qué manera la gestión de compras se relaciona con la administración de almacén en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.?

c) ¿De qué manera la gestión de compras se relacionan con la efectividad en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.?

### **1.3. Objetivo de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre la gestión de compras y el control de inventarios en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A. Surquillo 2016.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

a) Determinar la relación entre la gestión de compras y la gestión de stock en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.

b) Determinar la relación entre la gestión de compras y la administración de almacén en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.

c) Determinar la relación entre la gestión de compras y la efectividad en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.

### **1.4. Justificación del estudio**

#### **1.4.1. Justificación de la investigación**

El estudio del presente trabajo de investigación se apoyó en información teórica, formal y científica como libros, investigaciones, informes, tesis, revistas, que son necesarias para elaborar y desarrollar una investigación eficiente y viable.

Esta investigación será una herramienta útil para ampliar conocimientos y ahondar contenidos estudiados en la carrera de administración de empresas debido a que están involucradas con los problemas existentes en una empresa y cómo mejorar su gestión para obtener resultados positivos.

Las organizaciones empresariales, distintivamente de su tamaño y giro, deben realizar buenas prácticas en la cadena de abastecimiento; que les permita llegar a conseguir sus metas y objetivos de su plan estratégico de la empresa. Por dicho motivo ejecutar una eficiente gestión compras se vuelve transcendental en la organización; asimismo, al realizar esta investigación habrá cambios en la forma de realizar las compras, se implementará una serie de controles basados en herramientas y técnicas científicamente comprobadas todo ello con la finalidad de mejorar la gestión compras e incrementar la productividad, para el beneficio de la empresa y sus empleados.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

El presente trabajo de investigación ha tenido algunas limitaciones en su desarrollo, los cuales no influyeron en los resultados, tales como la información confidencial que maneja la gerencia general sobre los planos de distribución del almacén de la empresa, los estados de pérdidas y ganancia que maneja contabilidad así como el balance general de la empresa; además el tiempo que se tuvo que gestionar , debido a la falta de disposición de los trabajadores de las áreas administrativas , almacén y comercial para poder atender a las preguntas que se les practicaba al momento de realizar las entrevistas pues estos se encontraban dentro de horario laboral.

## **Capítulo II: Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes del estudio.**

Entre los principales antecedentes sobre la evolución de las definiciones y procedimientos de la gestión de compras y el control de inventarios se realizó la investigación de tesis tanto a nivel nacional como internacional.

Como parte del estudio de las investigaciones nacionales, se realizó la búsqueda de trabajos de investigación en la Universidad de San Martín de Porres, donde se halló las siguientes tesis:

Espino (2016) realizó el trabajo titulado *Implementación de mejora en la gestión de compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos*. La metodología en el actual estudio de investigación es de enfoque cuantitativo y aplicativo, el tipo es correlacional y

su diseño es transversal y no experimental. La presente investigación se ha desarrollado en el diagnóstico y propuesta de mejora en la gestión compras con la finalidad de incrementar la productividad de un concesionario de alimentos de Lima; y comprende varias etapas la cual inicia desde la recopilación de información, verificación y análisis de la actual gestión compras; dicho resultado nos permitirá realizar una propuesta de mejora para la gestión compras; poniendo un énfasis especial en la disminución de los costos, reducción de tiempos, mejora en la entrega de los productos e incremento en la demanda de clientes atendida; todo ello basado en herramientas, técnicas, diagramas, etc. En esta investigación el marco teórico será referente a la gestión compras y todo lo que lo involucra como la homologación y evaluación de proveedores, políticas para los pedidos, recepción y salidas de productos, capacitación al personal y proveedores, reestructuración del organigrama, asignación de funciones al personal de compras, Implementación de un Kardex manual y en hoja Excel, demanda de clientes atendida y productividad en la empresa. Delimitaremos este proyecto de investigación desde la solicitud de los pedidos para las compras, analizando los proveedores, controlando la entrega puntual en tiempo y cantidad de lo requerido y finalizando hasta la entrega en el almacén de los productos para su elaboración. En la presenta investigación llego a las siguientes conclusiones:

Se desea obtener un mejor desempeño de la organización mejorar la competitividad empresarial utilizando la tecnología. Establecer la sistematización de todos sus procesos para obtener información a tiempo real, que se lograra mejorar la gestión de compras para incrementar la productividad de la empresa.

Malca (2016) realizó el trabajo titulado *el control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de las empresas agroindustriales en Lima Metropolitana*. La presente investigación es de tipo cuantitativo porque usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, así mismo se auxilia en disposiciones, normas y técnicas para el recojo de información. El trabajo de campo se

realizó en siete agroindustriales de Lima Metropolitana, entrevistando a un universo de 44 personas de las áreas administrativas y operativas de las mismas; llegando a la conclusión que por el ineficiente sistema de control interno de inventarios, no se está desarrollando una planificación financiera y un presupuesto financiero acorde a la situación real de la empresa, no se están realizando los análisis financieros ni el análisis de creación de valor eficientemente, y no se están tomando las mejores decisiones financieras que las agroindustriales necesitan. Se obtuvo las siguientes conclusiones en su investigación:

Para la mejora de sus procesos se busca, controlar de forma oportuna el stock de sus almacenes. Implementar un eficiente sistema de control interno, estableciendo procedimientos de control correctivo, preventivo y de detección en los inventarios para obtener una correcta revelación financiera y en base a ello originar una planificación financiera más certera. Desarrollar correctamente una evaluación de riesgo de seguridad, origen natural y tecnológico para poder determinar cursos de acción que permitan prevenir problemas macro y microeconómicos que puedan presentarse en los inventarios para lograr salvaguardar los activos como objetivo de la creación de valor.

Misari (2012) realizó el trabajo titulado *El control interno de Inventarios y la gestión en la empresa de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita, Perú*. Esta tesis tiene como tema central analizar el control interno dentro de los procesos productivos y gerenciales para promover y asegurar la optimización de los recursos empleados por este tipo de empresas.

El objetivo de este estudio estará orientado a medir la importancia que tiene el control interno de inventarios de la gestión en empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita, es decir cómo afecta el control interno al curso normal de las operaciones y cómo estos dos factores se relacionan estrechamente.

El trabajo desarrollado comprende cinco capítulos, en el Primer Capítulo, hemos considerado la problemática de la investigación, la cual nos permitirá conocer la situación real en la que se encuentra el control interno de la gestión privada; asimismo se plantean el problema principal y secundario; se indican los objetivos de la investigación, para luego exponer los motivos que justifican la realización de este estudio y su importancia; además las limitaciones que hemos encontrado en el proceso de investigación y la viabilidad del estudio. En la presenta investigación llevo a las siguientes conclusiones:

El control interno de inventarios es un factor determinante en el desarrollo económico de las empresas del sector de fabricación de calzados. Las revisiones físicas periódicas permiten 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. Se busca obtener la eficiencia en la gestión de los procesos internos de la empresa de calzados y un incremento en su rentabilidad.

También se recurrió a otras Universidades en Perú para ampliar los antecedentes, como en está tesis de la Universidad Ricardo Palma.

Goicochea (2009) realizó el trabajo titulado *Sistema de control de inventarios del almacén de productos terminados en una empresa metal mecánica*, Universidad Ricardo Palma, Perú. Esta tesis tiene como propósito el incremento en la variedad que podamos atender, frente a los pedidos realizados por los clientes, vamos a poder mejorar el nivel de servicio, mejorar la imagen de la empresa en tiempos de entrega y calidad del producto, con lo cual podremos evitar los continuos reclamos de los clientes, por la falta de mercadería y/o desabastecimiento que pueda haber en sus tiendas. Se tendrá un mejor control de las cantidades que se deben reponer para poder tener la mezcla adecuada de variedad y cantidad, en el almacén de productos terminados; obteniendo un óptimo tanto para el cliente como para

la empresa. Obteniendo un mejor atención en el nivel de servicio, se empezará a desarrollar una nueva cultura de servicio, el cual se enfoca en el cliente y primará en toda la empresa, obteniendo así la integración de todas las áreas de la empresa, en pro de la mejora de la calidad de atención al cliente; con lo que se busca que se consolide como una empresa de prestigio a nivel nacional.

Además, nos va a generar una protección, frente a cualquier competidor que pueda aparecer y ofrecer estos productos en un tiempo de entrega (que el de la empresa). La población fue una sola empresa la cual fue la unidad de análisis, el autor llegó a las siguientes conclusiones:

Priorizar la atención al cliente, optimizando sus procesos lograran mejores resultados y la satisfacción del cliente. Con un mayor control de los inventarios lograran mejores resultados frente a los pedidos realizados por los clientes. Se buscara a través de las herramientas de gestión la integración de todas las áreas para optimizar los procesos.

Madrid (2011) realizó el trabajo titulado *Estudio de buenas prácticas en los compradores del sector público*, Pontificia Universidad Católica del Perú. El sector público peruano se encuentra atravesando una serie de reformas vinculadas a la mejora de la gestión operativa, algunas con más éxito que otras. En ese sentido, por un lado a la gestión operativa como foco actual que guía las reformas del Estado en nuestro país y, por otro lado, a los espacios de gestión u procedimientos internos implícitos como pilares que permiten implementar las reformas en las que, hoy en día, se enfoca el Estado. La gestión de las compras públicas resulta una de las reformas pendientes y tendría un gran impacto para el sector público, esto ocurre debido a la cantidad de presupuesto que atraviesa por los procesos de compra y los altos índices de corrupción de dicho espacio frente a otros. Se presentan las características principales del sistema de compras públicas, sus diferencias con otros sistemas



de compra que el sector público utiliza y los principales desafíos por los que atraviesa. De acuerdo a las experiencias internacionales de reforma y a partir de una serie de casos de éxito en la gestión de las compras públicas, la clave del éxito de las reformas vinculadas a esta gestión, se encuentra en el aprovechamiento de los espacios de gestión que existen en toda entidad pública, a partir de los lineamientos técnico-normativos ya explícitos y que son obligatorios seguir. De esta forma, el capítulo 4 presenta los espacios de gestión que existen en las compras públicas, los desafíos por los que atraviesa y, por último, un conjunto de buenas prácticas utilizadas por un grupo de entidades estatales que permitieron afrontar los desafíos y aprovechar al máximo los espacios de gestión antes mencionados. En la presente investigación llego a las siguientes conclusiones:

La mejora de la gestión operativa, el estado maneja grandes presupuestos para su abastecimiento, generándose muchas veces incongruencias en las compras. Incrementar el análisis de capacitación y orientación para el personal del área de compras de las entidades públicas. La ética y las buenas prácticas se relacionan significativamente con las compras que genera el estado, por el alto índice de coimas.

Vásquez (2015) realizó el trabajo titulado *Diseño de un manual de gestión de compras y procedimientos para la evaluación y calificación de proveedores caso: pasamanería s.a.* Universidad de Cuenca, Ecuador. El presente trabajo de tesis tiene como objetivo general diseñar una propuesta de manual de gestión de compras en Pasamanería S.A. junto a procedimientos tanto para la evaluación y calificación al desempeño de sus proveedores, utilizando para ello una investigación de tipo descriptiva, documental, bibliográfica y de campo. El presente trabajo de tesis se encuentra estructurado en cuatro capítulos, los mismos que se describen a continuación: se describe una breve reseña histórica de la empresa su misión, visión y valores institucionales, el organigrama de la empresa y los productos que

fabrica, así como una descripción de todos sus procesos productivos, finalmente se muestra el análisis de la situación actual del Departamento de Compras de Pasamanería S.A. Se incorpora todo el sustento teórico, aplicable al presente trabajo de tesis y su aplicación en las propuestas realizadas. Se presenta las propuestas tanto del manual de gestión de compras como los procedimientos para la evaluación y calificación al desempeño de proveedores. Se describen las recomendaciones y conclusiones referentes al presente trabajo de tesis.

Se desea proponer un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional para las empresas del sector de importadoras de materia prima. Lograr encontrar un balance requiere de estrategias soportadas en información real, verídica para que la toma de decisiones sea lo menos imprecisa posible, es tarea del área de logística encontrar ese balance antes mencionado desarrollando estrategias adecuadas con ayuda de herramientas administrativas que se ajusten a sus necesidades.

Valenzuela (2016) realizó el trabajo titulado *Modelo de administración de compras menores para Alstom Chile S.A.*, Universidad de Chile. Desde hace ya varios años, la gestión de la cadena de suministros posee un rol fundamental en el desarrollo de las industrias a nivel mundial y el mundo ferroviario no está ajeno a esta realidad dado que la administración moderna de las empresas, impulsa constantemente a adecuar y flexibilizar sus procesos, siendo aquí que métodos como la externalización y la ejecución eficiente de servicios, permite direccionar el foco central de cada empresa en lo que sabe hacer mejor. El cómo configurar la cadena de valor y de abastecimiento en las empresas implica un real desafío en la toma de decisiones que afectan la estrategia de compras, donde para ALSTOM Chile S.A., la gestión de proveedores no creados en sistema puede agregar valor adicional al negocio, permitiendo alcanzar los niveles de servicio que los clientes internos desean al contar con mayores y más variadas ofertas de productos y servicios. Al mismo tiempo, la correcta

gestión de los flujos de efectivo o también llamados fondos a rendir asignados a cada uno de los proyectos, permite generar pagos para compras de urgencia por montos menores a \$50.000, lo que implica una administración de parte de los usuarios con conciencia de los gastos y costos realizados por este medio, debiéndose identificar aquellas compras transacciones que generan gastos innecesarios y no relacionados con la operatividad de la producción de aquellas que puedan concentrarse en un proveedor único para mejorar su gestión. Para lograr eficiencia del abastecimiento en estos dos marcos, se debe optimizar y mejorar la gestión del proceso de compras respetando el marco regulatorio de la empresa, pero buscando la eficiencia al separar las compras estratégicas de las que no lo son, siendo esto posible al contar con un modelo de administración que gestione ambas variables de una mejor manera, permitiendo a la empresa mantener su liderazgo en el mercado de referencia, particularmente en el Chileno. El objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo de administración de compras menores para ALSTOM Chile S.A. que incluya las compras urgentes que se realizan a través de efectivo por montos inferiores a \$50.000 y aquellas realizadas a proveedores fuera del listado de compras por sistema, pretendiendo cubrir las brechas que se generan en el actual sistema de adquisiciones en función de su estructuración y limitaciones generales, relacionadas con gastos administrativos y operativos que afectan a los diferentes sitios que se encuentran en funcionamiento. La población fue una sola empresa la cual fue la unidad de análisis, llego a las siguientes conclusiones:

Nos dice que uno de los principales pilares de la organización son las compras, el abastecimiento. La empresa Alstom Chile S.A. busca desarrollar un modelo de administración de compras menores. Gestionar, analizar y evaluar los procesos de compras para mejores resultados con los proveedores, más empatía, mejor atención, buscar precio oportuno en el momento oportuno.

Freire, (2012) realizó el trabajo titulado *Modelo de Gestión de Inventarios para la programación del sistema de compras de la Farmacia Popular El Rosario de la ciudad de Ambato*, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. La presente investigación tiene el objetivo de generar una alternativa de solución para que la farmacia popular “El Rosario” logre mantener un adecuado manejo en sus inventarios. Por lo tanto se ha determinado la aplicación de un Modelo de Gestión para aplicarlo en el sistema de compras. De esta manera esta tesis pretende sistematizar el trabajo y tomar la decisión en las compras en la farmacia, destinada a la comercialización de medicinas, insumos hospitalarios, etc., con el fin de solventar las necesidades de sus clientes. Así esta investigación está estructurada con seis capítulos, cada uno con la etapa de desarrollo que nos permitirá conocer la funcionalidad de este sistema de inventarios al momento de realizar sus compras, adicionalmente se muestra el desarrollo interno, de tal manera que se lo pueda modificar según se requiera. Con la ayuda de información recogida a través de las encuestas y/o entrevistas se pudo constatar que la farmacia requería de un sistema que controle los inventarios. La aplicación de este sistema permitirá, llevar un control adecuado de entradas, salidas y stock que es la base fundamental para mantener una comercialización adecuada en cada uno de los ítems que se suministran en la farmacia y de esta manera evitar inconvenientes en compra y venta. La población fue una sola la cual viene a ser a su vez su unidad de análisis, se llegó a las siguientes conclusiones:

Pretende sistematizar el trabajo y tomar la decisión en las compras en la farmacia, destinada a la comercialización de medicinas, insumos hospitalarios. Permitirá conocer la funcionalidad de este sistema de inventarios al momento de realizar sus compras, adicionalmente se muestra el desarrollo interno, de tal manera que se lo pueda modificar según se requiera, la satisfacción plena de los clientes es parte fundamental de los objetivos de la farmacia “el rosario”.

Llerena y Cepeda (2015) realizaron el trabajo titulado *Gestión de compras y su impacto en la rentabilidad de la empresa AUTOFRENOS PALACIOS*, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Esta investigación tiene como objetivo estudiar la planificación de compras y la rentabilidad de la empresa Autofrenos Palacios, a través de un análisis de la situación actual que enfrenta la empresa, durante el curso de la investigación se determinó que la entidad tiene problemas en el manejo de compras sin tener una planificación correcta al momento de adquirir mercadería, y así, afectando que determinados accesorios se queden obsoletos, produciendo la afectación a la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto se propone la planificación estratégica y financiera, para los procedimientos de compras y ventas regulando las falencias existentes en el momento de realizar dicha operación, proporcionando una planificación estratégica donde se propone una misión, visión, de lo que se quiere proyectar la entidad, una estructura organizacional, donde se demuestre la segregación de funciones, el uso del FODA que ayuda a visualizar las oportunidades y las debilidades que existen en la empresa, tener un plan operativo en el cual presupuesten de lo que es más importante generar gastos para la implementación de conocimientos los empleados, un presupuesto de base ya que les ayuda a tener en cuenta en todos los gastos que pueden recurrir para las mejoras dentro y fuera de la empresa. La población fue una sola empresa la cual fue la unidad de análisis, los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

Autofrenos Palacios, tiene por objetivo principal centrarse en la planificación de las compras y la rentabilidad de la empresa. Se ha determinado que la empresa muestra problemas en la planificación de compras, reflejándose en la rentabilidad y competitividad de la empresa. Uno de los objetos de estudio es tener un plan operativo en el cual presupuesten de lo que es más importante generar gastos para la implementación de conocimientos los empleados.

Villavicencio (2006) realizó el trabajo titulado *Modelo de gestión para optimizar el control de inventario de compras y suministros en la U.S.B.* Universidad Simón Bolívar, Venezuela. El propósito de la presente investigación consistió en diseñar un modelo de gestión para optimizar el control de inventario de materiales y suministros del departamento de compras y suministros de la universidad Simón Bolívar, en tal sentido, sobre la base de los objetivos específicos, se realizó el análisis de la situación actual de los procesos utilizados en el almacén del departamento de compras y suministros para mantener el registro de los materiales y suministros, con la finalidad de establecer sus fortalezas y debilidades, se estudiaron los diferentes modelos de inventarios que se adaptan a la estructura y a los procesos que se llevan a cabo en este departamento, se efectuaron las recomendaciones para la implantación del modelo de gestión que permita la optimización del control de entradas y salidas de materiales y suministros de la misma. El estudio se enmarco bajo la modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo. La técnica e instrumentos utilizados fue la documental, mediante la utilización de fichas bibliográficas y encuestas. El autor llego a las siguientes conclusiones de investigación:

Para fortalecer sus debilidades se generó un análisis del departamento de compras en busca de implantar algún modelo de gestión que se adecue a la universidad U.S.B. con la finalidad de tener el control de entradas y salidas de los productos.

## **2.2. Bases teóricas**

Las bases teóricas que conformaran la presente investigación y que será fuente fundamental del marco teórico que sustentaran la gestión de compras y el control de inventarios en la unidad de impresión e imagen Hp Máxima Internacional S.A. 2016.

### 2.2.1. Gestión de Compras

Compras es el área funcional de la empresa encargada de adquirir los materiales, productos o mercadería necesarios para las operaciones de comercialización de la empresa, en la cantidad necesaria en el momento y lugar preciso.

Según Carreño (2011) afirma:

[...] Mas allá de si la solicitud de productos proviene del almacén o de cualquier área funcional para emitir dichas solicitudes de productos, es importante recalcar que una solicitud no es una orden a ser cumplida; el área de compras, luego de un análisis cuidadoso, debe determinar la cantidad a comprar y las condiciones que se ajusten mejor a la necesidad de toda organización. Sus principales objetivos son: continuidad del abastecimiento, negociar precios convenientes, asegurar la cantidad y calidad adecuada de los suministros, definir el nivel de inventario evitando rotura de stocks y mermas por obsolescencia, deterioro, duplicidad, estudiar nuevos insumos y fuentes alternativas de suministro en función a nuevos procesos productivos y mantener costos de adquisición y mantenimiento de stocks a niveles adecuados, acorde a la estructura de operación. (p. 201)

El autor resalta las bondades del análisis de comprar, para alcanzar el éxito necesitamos enfocarnos en las mejores condiciones que se ajusten a las necesidad del requerimiento, analizar las posibles situaciones de que nuestra orden de compra no sea atendida, en el tiempo oportuno y en las cantidades que solicitamos, para el autor prima la sabiduría de concientizar al comprador a saber de la importancia de la gestión de compras.

Según Jhonson, Leenders y Flynn (2011) la compra se define como “administración de suministro y adquisiciones se usan de manera indistinta para hacer referencia a la integración de diversas funciones relacionadas cuya finalidad es proporcionar materiales y servicios eficaces y eficientes a la organización” (p. 9), asimismo Sangri (2011) refiere “Las compras bien planeadas deben de redituarse a la empresa ahorros en efectivo, en su liquidez, y en la fluidez del capital. Bajo un sistema organizado, las compras le representan a la empresa una buena administración, negociando plazos de pago, descuentos, oportunidad de uso y otros beneficios.”(p.5) igualmente Martínez (2013) manifiesta a la gestión de compras como “el fin concreto de la gestión de compras consistiría en cubrir o satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, maximizando el valor del dinero invertido” (p. 17) así mismo Ferrín (2011) sostiene que “la función de compras se completa entonces mediante un sistemático estudio de las posibilidades que ofrece el mercado en cuanto a la satisfacción de las necesidades en la empresa y el traslado al área de ventas de las innovaciones en nuevos mercados proveedores o en nuevos productos.”(p. 37)

En este sentido se puede afirmar que la gestión de compras es un pilar fundamental para los intereses económicos de la empresa, pues una buena gestión de compras permitirá ahorros en efectivo y fluidez del capital, permitiendo que lo que se compre de forma correcta, se pueda vender y no genere pérdidas en como productos inmovilizados en los almacenes de la empresa.

De la misma forma Domínguez, Domínguez y Torres (2016) afirma que “el gerente del departamento de compras es el encargado de garantizar que los artículos solicitados reúnan las especificaciones y requisitos de calidad establecidos por la compañía, que se adquieran al precio más bajo y se despachen a tiempo” (p.102), así es como el autor define las compras de



manera precisa en la calidad establecida por la empresa y poder brindar mejores propuestas al usuario final.

Todos queremos brindar soluciones apropiadas a nuestra empresa que le permitan mejorar sus procesos y mejorar su competitividad, los autores nos resaltan la importancia del profesionalismo y lo importante que es saber que comprar y como comprar para no contener errores que conlleven a pérdidas para la empresa.

Por otro lado Escudero (2003) ofrece una definición formal de proceso de compras en los siguientes términos:

[...] Las compras comprenden un proceso complejo que va más allá de la negociación y del trámite burocrático. Antes de gestionar la compra tenemos que estudiar el mercado, localizar las fuentes de aprovisionamiento y conocer las características técnicas y de calidad, los precios de referencia del producto, las materias primas que deseamos adquirir o los servicios que necesitamos contratar. (p. 20)

Hoy en día se ha distorsionado la palabra “comprador” pues ahora puede ser comprador cualquier persona, que tenga criterio, y por experiencia sin embargo es importante resaltar que va mucho más allá de trámites o negociaciones por experiencia sino de un proceso de profesionales que antes de tomar una decisión se muestra a analizar el mercado, las tendencias, analizar la demanda, proveedores y conforme a ello realizar pedidos u órdenes de compra.

Del mismo modo Escudero (et al.) menciona los tipos de compras “las compras tienen su origen en las necesidades y estas pueden ser; especiales, anticipadas, temporales,

rutinarias, cíclicas, de oportunidad o urgencia.” (p.22) Considera las situaciones que se presentan y se clasifican según el tipo de solicitud o requerimiento.

Por otro lado la importancia del aprovisionamiento es el coste, la calidad y el plazo por ello una empresa para la adquisición de sus productos deberá dar pasos para la evaluación de su proveedor y la negociación de la compra.

Según Escudero (et al.) el proceso de compras es: a) planificación de las compras, b) análisis de las necesidades, c) solicitud de oferta y presupuesto, d) evaluación de las ofertas recibidas, e) selección de proveedor, f) negociación de las condiciones, g) solicitud del pedido, h) seguimiento del pedido y los acuerdos.

Las definiciones giran alrededor de un solo objetivo el de orientar a la empresa a la maximización de sus compras. En este sentido la gestión de compras es percibida o experimentada como un proceso según la actividad de la empresa como una función importante para el cumplimiento de objetivos de la organización.

Finalmente me voy a centrar en la definición según Montoya (2013), define la gestión de compras “como una función que siempre se ha realizado en las empresas con el fin de lograr que estas puedan desarrollar su actividad normal.” (p.17)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de la importancia que tiene las compras desde siempre, toda empresa que quiera desarrollarse de manera competitiva deberá emplear un proceso de compras, un análisis de mercado, mantenerse informados y lograr la continuidad, siendo de utilidad para la empresa objeto de estudio Máxima Internacional S.A. y estructurar un área de compras en la unidad de impresión e imagen HP.

Según Montoya (2013) las funciones del área de compras son: a) recibo de muestras y cotizaciones, b) Análisis y definición de nuevos productos en forma oportuna, c) análisis y aceptación de nueva lista de precios, d) revisar y actualizar la base de datos, e) negociar descuentos y condiciones de pago, f) visitar la planta e instalaciones de los proveedores, g) visitar los almacenes propios de la compañía, h) estar informados de los nuevos productos que se lancen al mercado, i) verificar el cumplimiento de las órdenes de compra en lo relacionado con las fechas, cantidades y calidades, j) revisar y renegociar el nivel de servicios de los proveedores, k) conocer niveles de inventarios y fijar acciones que permitan optimiza el manejo de los mismos, l) estar informados permanentemente de las necesidades del usuario final m) resolver oportunamente todos los asuntos planteados por otras áreas inherentes a su función.

Según Montoya (et al.) las características del área de compras son: a) oportunas, en forma simple que se puede traducir en: ni mucho antes ni mucho después, b) las cantidades económicas, teniendo en cuenta los descuentos por escala, los plazos y tiempos de duración del inventario que se adquiere, c) tener proveedores y marcas suficientes, según el tamaño y orientación del negocio, d) aceptar con inteligencia la asesora de los proveedores. (p.60)

Las compras debe ser dinámicas y actualizadas.se deben guiar por la vocación de la empresa y las necesidades del cliente y no por el gusto personal del comprador.

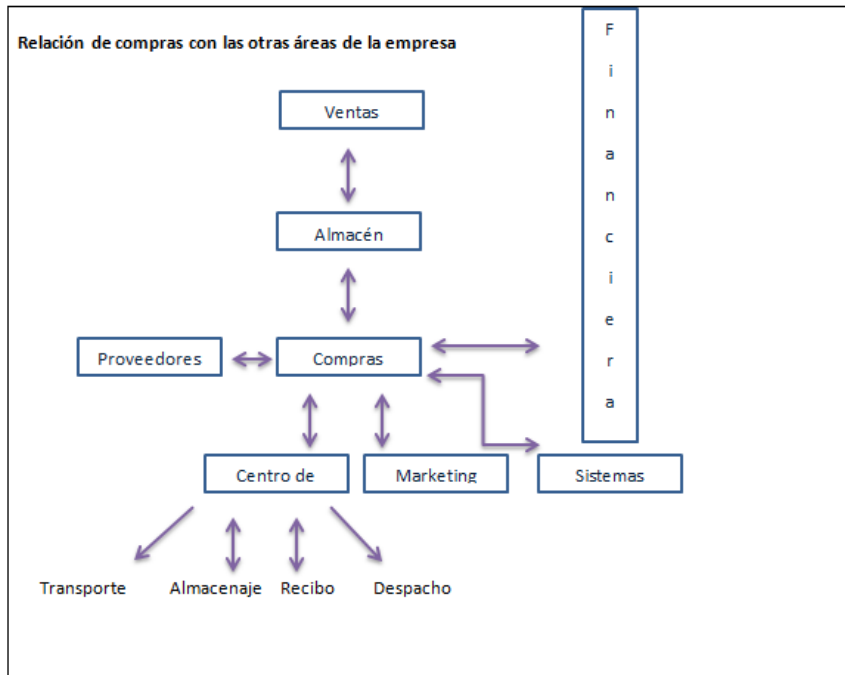


Figura 1. Relación de compras con otras áreas de la empresa (Montoya 2013, p.61)

### 2.2.2. Planes de Compra

Los planes de compras son la previsión y la organización de lo que se quiere obtener a futuro, el orden y control de lo que queremos gestionar para mejorar la efectividad de los resultados.

Los planes de compras comprenden la anticipación a una gestión es un pronóstico de objetivos, políticas, programas, procedimientos, el análisis y la estructuración de un proceso a corto o largo plazo, con la finalidad de prever y organizar posibles resultados.

Los planes de compras según Sangri (2014) refiere a que “son aquellas que se planean de antemano, mediante un programa base y que están estipuladas en un requerimiento normal, no se emplea en proyectos especiales.” (p. 24) Nos brinda la importancia de tener la información antemano mediante un trabajo de prevención, sin considerar los posibles negocios especiales, por manejarse de forma puntual.

Para Reyes (2007) menciona que “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” (p.244). Sin embargo para Mercado (2004) refiere que “la planeación comprende los pronósticos, objetivos, políticas, programas, procedimientos, y presupuestos, bien sea para la empresa en su totalidad o para cualquier área de la misma” (p.31).en referencia a lo mencionado podemos decir que los planes de compras se establecen con la finalidad de reducir los costos de almacén por mercadería con más de 180 días en los almacenes que generan pérdidas, se mantiene un orden y control sobre lo que queremos comprar para optimizar nuestros procedimientos.

Según Escudero (2003) el plan de compras se entiendo como:

[...] Una de las funciones del departamento de compras es anticiparse a las necesidades de la empresa. Por eso, el personal encargado de gestionar los aprovisionamientos, generalmente, planifican las compras antes de recibir el encargo. La planificación anticipada consiste en conocer las fuentes de suministros de bienes y servicios. (p. 24)

Significa que el plan de compras es la anticipación y organización estructurada en un programa o documento en un periodo de tiempo determinado para conocer, cuando y como necesita abastecer su stock y tomar decisiones.

Finalmente para Montoya (2013, p.67) refiere de la planeación “para que el surtido este correctamente disponible, se deben planear las actividades que le permiten tenerlo oportunamente”.

Considero importante la realización y ejecución para la investigación en la variable gestión de compras, la planeación de las compras pues ayudara a ser más eficiente el desempeño de la función, permitiendo la mejora en los resultados.

### **2.2.2.1 Gerente comercial**

El gerente comercial de una organización es la persona que rige, encabeza y dirige una organización, es aquella persona capaz de llevar al éxito o al fracaso la organización que organizara y encaminara con objetivos, políticas y un plan de trabajo a todo el grupo de capital humano que laborar dentro de la organización.

Para Augusto Cáceres, director académico en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico del Perú refiere lo siguiente:

No es sencillo trabajar con equipos de trabajo. Por lo mismo los entendidos en estos temas enfatizan en las capacidades que debe poseer el gerente comercial: capacidad para formar equipos cohesionados, tener la confianza de los trabajadores y ser capaz de motivar. Finalmente será el equipo el que ejecute los objetivos que se han trazado en la organización., es fundamental porque el encargado de este área debe ser una especie de guía en la empresa, que se gane la confianza de sus empleados a través de la motivación y el ejemplo, lo que permite que sea admirado por sus colaboradores.

Según Lic. Augusto Berard especialista en marketing y ventas refiere:

El gerente comercial, lleva adelante al equipo de vendedores y lidera a los mismos. Es el nexo entre el directorio o dueño de la PYME y los

vendedores. No debe dedicarse a vender, para no perder su función gerencial y la visión estratégica del negocio. Tiene que acompañar al equipo de ventas, pero nunca ponerse a vender. La rutina del día a día y los problemas que esta acarrea, no lo deben desviar de su función de líder. Muchos gerentes comerciales, salen a vender y buscan competir con los propios vendedores. Esto provoca desaliento en el equipo y a la larga, una baja en la productividad y resultados. Hay que saber tomar distancia y observar a la organización de manera estratégica. La sabiduría del gerente comercial, es la que provoca los resultados del equipo comercial, sin que este lo note. El gerente comercial exitoso, cumple la función paternal sobre los vendedores. Deja que los vendedores trabajen libremente y corrige en el momento preciso los desvíos.

Finalmente coincido con lo expuesto por el Lic. Berard, quien indica que el gerente comercial debería centrarse en su totalidad a su función principal que es gerenciar, planear, estructurar y liderar el equipo de ventas para poder llevar un mejor control sobre el equipo liderado y poder cumplir los objetivos y metas propuestos por la gerencia general.

#### **2.2.2.2 Identificación de requerimientos**

Para Escudero (2003) define lo siguiente:

Generalmente, las empresas centralizan las compras a través de su departamento de compras o aprovisionamiento utilizando para ello un documento interno denominado “boletín de compra”. La sección o departamentos que emiten el documento detalla en el las características

del material que necesita y cuando tiene que estar disponible. El proceso suele ser el siguiente: a) dar preferencia las solicitudes de materiales cuyas existencias se encuentran bajo mínimos. b) comprobar si el artículo se utiliza con regularidad no se trata de un bien que se compra por primera vez. Cuando el material se ha comprado otras veces, se trata de una compra rutinaria, pero si no es así hay que solicitar varias ofertas y elegir al proveedor. c) clasificar los boletines por materiales homogéneos o adquiridos del mismo proveedor. También se pueden agrupar por artículos que suministra un proveedor en exclusiva, materiales que suministran varios proveedores o productos importados. (p.25)

El autor se centra en resaltar algunos puntos revisar la cantidad de artículos que se manejan en el almacén, evaluar cuando se generan nueva compras o cuando ingresan nuevos ítems al almacén entonces se podría solicitar ofertas diferentes para tener más posibilidades de poder evaluar al proveedor, revisar e investigar antes de proceder con una orden de compra.

### **2.2.2.3. Pronóstico**

Para Erossa (2004) lo define como:

Es la predicción de futuros eventos de tipo cuantitativo y cualitativo, de carácter hipotético. El objetivo de un pronóstico es posibilitar las decisiones sobre el futuro, y pronosticas una estimación del riesgo involucrado en la decisión. Respecto al pronóstico del mercado sin objetivo es el conocimiento de las perspectivas de venta futuras, o sea en una estimación aproximada del posible volumen de ventas o de la



participación en el mercado para un periodo futuro claramente definido. Un pronóstico permite tomar decisiones en la planeación de: el volumen de producción, la estructura del programa de venta, precios y costo, los canales de distribución, las estrategias del mercado, los costos de venta y por último el almacenaje. (p. 58)

Se define como una posible decisión a futuro, una perspectiva del mercado y una estimación aproximada, lo ideal para toda empresa es que su área comercial tuviera los mejores resultados en cuanto a sus pronósticos para poder estar alerta a algún posible inconveniente que pudiera surgir en el proceso comercial.

Según Mendoza (2004) las técnicas utilizadas para calcular el pronóstico de las ventas son:

Los pronósticos de venta se pueden desarrollar en el sentido de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba, mediante la utilización de algunas técnicas básicas, como son: la técnica de descomposición o de construcción, ambas igualmente válidas. Cuando se utiliza la técnica de descomposición se debe comenzar por el análisis de las condiciones económicas generales del entorno, es decir, se debe hacer una predicción del PBI, proyectar el índice de precios mayoristas e índice de precios al consumidor, el nivel de empleo, la tasa de interés. Con base en estos resultados se hace un pronóstico para el sector de la industrial al que pertenece la empresa, otro para la empresa en sí y un último pronóstico para el producto. Cuando se utiliza esa técnica se recomienda seguir los siguientes pasos: a) hacer un análisis de las condiciones generales del entorno b) calcular el potencial de mercado de la industria, c) determinar la participación de la empresa en el

mercado y las probabilidades de retener o ampliar esa participación d) hacer un pronóstico de ventas para el producto e) con base en el pronóstico de ventas elaborar un proyecto de presupuesto operativo para la empresa. Por otra parte, cuando se utiliza la técnica de construcción, el pronóstico se desarrolla tomando como base la información proporcionada por los vendedores sobre lo que ellos esperan vender en el siguiente periodo; también se puede hacer en sentido contrario, es decir, preguntando a los cliente lo que esperan comprar, luego con base en los resultados obtenidos se hace el pronóstico de ventas. Para desarrollar esta técnica se pueden utilizar muestras probabilísticas o no probabilísticas. (p. 32).

Finalmente coincido con lo expuesto por el autor, quien afirma que muchas veces las empresas utilizan dos tipos de métodos o técnicas para pronosticar las ventas y es que lo hacen haciendo un análisis con datos a nivel nacional, que engloba el sector de venta y otra manera es dialogando directamente con sus vendedores y clientes para que sean estos lo que proyecten un aproximado de ventas durante un determinado periodo.

#### **2.2.2.4 Análisis de mercado**

Para Martínez (2013) define lo siguiente:

Revisa sistemáticamente el mercado de aprovisionamiento, valorando la disponibilidad de los materiales estratégicos tanto en calidad como en cantidad y la fuerza comparativa de los proveedores existentes. Después, analiza sus propias necesidades y sus líneas de aprovisionamiento para calibrar su capacidad de obtener las condiciones

de compras que desea. De los diferentes criterios de contraste entre la fuerza de la empresa y la del proveedor están: a) utilización de la capacidad del proveedor b) estabilidad del punto muerto del proveedor c) exclusividad del producto suministrado d) volumen anual de compras y expectativas de crecimiento de la demanda e) utilización de la capacidad de las principales unidades de producción propias y f) costes potenciales en caso de falta de suministros o falta de calidad. (p.190).

Según Parmerlee (1998) define el análisis de mercado como:

Un estudio de análisis de mercado es una tentativa de definir. Identificar y luego evaluar la estructura de un ámbito particular en el cual transcurren las actividades económicas, empresariales, industriales y comerciales: el mundo de los negocios o mercado propiamente dicho. Ese análisis se lleva a cabo usando información experimental y de referencia, recolectada y tabulada, con la que se organiza un documento que ofrezca una visión conceptual detallada, precisa e imparcial. El propósito de un análisis de mercado consiste en averiguar que se puede esperar del mercado en el que se opera. (p.14).

Por lo expuesto, ambos autores resaltan la importancia de prever y estudiar los posibles quiebres o errores que se puedan cometer ante una situación, para tomar una decisión ser necesario entonces análisis el mercado revisando sistemáticamente y minuciosamente la variabilidad del mercado, las tendencias y sus posibles cambios.

### 2.2.3. Información y comunicación

Es parte fundamental, para administrar todos nuestros procesos y seguir la cadena de abastecimiento, necesitamos formar y definir el tipo de información empresarial y la comunicación que van de la mano para lograr obtener todo el conocimiento necesario en las áreas de la organización.

Para McDaniel y Gates (1999) refiere “la toma de decisiones inteligentes se basa en contar con buena información. En la actualidad los problemas existen en cómo administrar toda la información disponible” (p.112). También afirma que “la administración de la información es el desarrollo de un sistema para capturarla, procesarla y almacenarla de manera que se pueda encontrar y recuperar con facilidad cuando sea necesario para la toma de decisiones de la gerencia” (p.112) la información una vez más es primordial para decidir para planear, para poder ejecutar mejor todos nuestros procesos debemos estar informados en tiempo real y mantenerla en relación con la comunicación. Lo que sabemos por información decirlo o comunicarlo para saber.

Por otro lado McDaniel y Gates (et al.) también refiere lo siguiente:

[...] una buena comunicación es el resultado de cualquier acción física, escrita o verbal, que transmita datos significativos entre dos individuos. La esencia de la comunicación es compartir significados y comprensión; en otras palabras la comunicación da lugar a que dos o más individuos compartan el significado de algún concepto, el cual puede ser una acción, una palabra o un símbolo. Probablemente nunca ocurra la comunicación perfecta; no obstante el objetivo del investigador es elaborar un reporte de investigación para presentar la

información de manera más clara posible, se han identificado diversos factores que actúan como barreras para la comunicación, la mayoría de ellos son importantes para el investigador que intenta comunicar los resultados de la investigación a quienes toman decisiones. (p.24)

En relación a lo expuesto por los autores es muy probable que en el procesos de comprar y controlar los inventarios de almacén de la unidad de impresión e imagen HP se presenten barreras que impidan que la información llegue de manera oportuna e influirá muy probablemente en las decisiones que pueda tomar el gerente de área, sin embargo logrando identificar los problemas que conllevan a limitar la comunicación interna de los trabadores se lograra mejores resultados, lo que sí está claro es que las personas que toman decisiones no podrán hacerlo de forma efectiva si no se brindan información concisa y clara comunicando al momento los datos obtenidos.

Según Laudon y Laudon (2002) refiere “los administradores actúan como centros nerviosos de la organización, recibiendo la información más concreta y actualizada y redistribuyéndola a quienes necesitan tener conocimiento de ella, así pues los administradores son diseminadores y voceros de su organización”. (p. 103) así también La comunicación para García (1998) nos menciona que “la comunicación interna actúa sobre la conducta de tareas (redes de actividad) y sobre las conductas de relación (redes de comunicación) gracias a la comunicación ambas conductas se ven afectadas, la comunicación configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información/comunicación efectivas.” (p. 23)

Aguado Terrón, J. (2004). Introducción a las teorías de la información y comunicación. Universidad de Murcia. La comunicación es definida por Shannon y Weaver como la transmisión de información en un mensaje entre dos instancias (receptor y emisor) por medio de un canal en un contexto que afecta a la transmisión. (p.28)

El valor estadístico de la información viene asociado a la probabilidad de selección de una señal dada en una lista o repertorio de señales. La vinculación entre la idea de información y las ideas de novedad e imprevisibilidad involucra a las instancias de la comunicación, emisor y receptor.

También nos menciona Pablos, López-hermoso y Medina (2004) podríamos definir la “información como un conjunto de datos necesarios para la realización de unos o varios procesos, que organizados de una determinada manera, nos aportan un conocimiento de las cosas en general”. (p.17). del mismo modo Montoya (2013) nos refiere que “mientras más información se comparta con los proveedores y estos con sus clientes, mayor será la probabilidad de entenderse y de llegar a acuerdos, lo cual es finalmente el objetivo de cada negociador bajo el principio de transparencia y claridad.” (p.14)

Lo expresado por el citado autor, está en sintonía con la realidad que se vive en el presente siglo en el cual prevalece el poder la información y la comunicación para manejar resultados en tiempo real y para estar conectados bajo una misma premisa o razón.

Según Chopra y Meindl (2008) afirma lo siguiente:

[...] un gerente debe dar seguimiento a estas métricas relacionadas con la información que influyen en el desempeño de la cadena de suministro; a) el horizonte de pronóstico identifica con cuanta anticipación al suceso real se realiza el pronóstico. El horizonte de pronóstico debe ser igual al tiempo de espera de la decisión que se tome a partir del pronóstico. b) la frecuencia de actualización identifica con qué frecuencia se actualiza cada pronóstico. Este debe actualizarse con un poco de frecuencia que con la que se revisa la decisión, de

manera que los grandes cambios puedan ser marcados y tomar acciones correctivas. c) el error de pronóstico mide la diferencia entre la demanda pronosticada y la real. d) los factores estacionales miden el grado hasta el cual la demanda promedio en una temporada está por encima o por debajo del promedio del año e) la varianza del plan identifica la diferencia entre los inventarios o la producción planeada y los valores reales f) el cociente entre la variabilidad de la demanda y la viabilidad de los pedidos mide la desviación estándar de la demanda entrante y las ordenes de suministro colocadas. (p. 58)

La especial importancia en este enfoque reside en el hecho de que la información y comunicación son la principal fuente de alimentación de datos dentro de la organización, si no existe comunicación entre las áreas no podremos avanzar si no existe información veraz, oportuna y a tiempo tampoco podremos avanzar, es por eso de la razón de ser de relacionar la información y la comunicación.

Para la empresa máxima internacional ha sido uno de los problemas más comunes que ha tenido pues las dos áreas de compras y de almacén no han tenido la información necesaria y mucho menos la comunicación apropiada para poder resolver a tiempo limitaciones que se pudo encontrar en el camino.

Según Kertész, (2007) afirma:

[...] Esta Era en que lo único constante parece ser el cambio, puede con justicia ser llamada la Era de la Información, porque al proporcionar el conocimiento en su momento óptimo indica la senda justa a seguir. Si

la palabra es el nombre de las cosas y las ideas, la información es el nombre de las situaciones, y esto los torna en amos del mundo (p. 32).

La importancia de la información muestra una vez más que hoy en día es de vital importancia para toda empresa pues será pieza fundamental para mantenernos relacionados y conectados no solo a través de las redes o la tecnología sino interpersonal.

Como se citó los autores Gonzáles, y Cabrale, (2010) mencionan que los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones. La información relevante debe ser captada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

La importancia de la información y comunicación es vital para la organización pues resaltara la facilidad de adaptación y coordinación entre las áreas involucradas en un proceso y en general todas las áreas de una empresa. Hoy en día contamos con muchos métodos o formas de comunicarnos será entonces responsabilidad de cada uno de nosotros poder darle el uso correcto a esas herramientas como es la tecnología.



### 2.2.3.1 Reportes

Para McDaniel y Gates (1999) define la preparación del reporte como:

El informe final, ya sea escrito, oral o combinado, constituye la combinación del esfuerzo de investigación. Su calidad y sus recomendaciones a menudo determinan si el usuario de la investigación volverá a contratar al proveedor. En una corporación un reporte interno preparado es la investigación y quizás ejerza menor impacto aunque si usted quiere verlo a nivel más personal una persona se puede caracterizar por elaborar informes de excelente calidad, esto puede derivar en un incremento de salario por méritos y en ultimo termino a una promoción. (p. 647)

Para Kroenke D. (2003) se refiere a lo siguiente:

Los principios para el diseño de un reporte eficaz son similares a los del diseño de formas. Igual que con las formas, la estructura de un reporte debe reflejar la estructura de la vista implícita. Esto significa que los datos de una tabla generalmente deben localizarse en un grupo contiguo al reporte. (p. 274).

Por lo anteriormente expuesto se concluye que ambos autores califican la importancia y la veracidad de emitir un reporte, un informe o reporte bien estructurado y calificado no es más que el resultado de un excelente trabajo, los reportes a su vez se realizan en base a información que se maneja de forma interna con la finalidad de resumir y explicar lo sucedido o la función y acción que se realizó para conocimiento de los superiores y seguir tomando medidas en base a los resultados.

### **2.2.3.2 Tiempo**

Para Ligia (2013) se define como:

Un aspecto fundamental dentro de la estrategia de gestión por indicadores, en la cadena de suministros, es el papel representativo que juega el tiempo de respuesta relacionado con la ejecución de organización y su reacción ante el cliente. El tiempo de reacción del pedido (desde la visión del proveedor) indicador de la gestión de entrega de salidas, incluyendo todos los aspectos de la entrega, por ejemplo, producción, preparación de pedido, envíos, transporte. (p. 63).

Para Mercado (2004) se refiere al tiempo en las compras como:

Una vez colocado el pedido para cualquier tipo de requisición y establecido el tiempo compromiso de entrega, compras realizara el seguimiento de las órdenes para asegurarse que la entrega será dentro del tiempo convenido. (p. 19)

Es el tiempo un factor principal dentro de la información y comunicación pues de este factor dependerá que la información llegue en el momento preciso para tomar decisiones o resolver inquietudes dentro de la empresa.

### **2.2.3.3. Capacitación**

Siliceo (2004) refiere que “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (p.25)

También refiere que la capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa. (p.35).

Es de importante relevancia la evaluación del personal dentro de una organización, del mismo modo a este mismo personal se le debe de capacitar de manera constante que le permita al personal poder desenvolverse, desarrollarse y actualizarse en conforme lo necesite para poder aportar conocimientos nuevos a la empresa.

#### **2.2.4. Toma de decisiones**

El tomar decisiones nos permitirá como profesionales ganar experiencia en el ámbito en el que nos desarrollemos y en nuestras vida personal permitiéndonos afrontar los resultados que conlleva poder decidir, resultados que bien podrían ser positivos o negativos, para tomar decisiones que nos permitan orientar mejor nuestro trabajo y que logremos la competitividad profesional que tanto queremos tenemos que arriesgar y decidir firme al objetivo en mente, tomar decisiones en la gestión de compras permitirá la seguridad del área, un área que no toma decisiones es un área totalmente dependiente de alguien más, la gestión de compras tomas los procesos y decide ponerlos en marcha para orientar y mejorar la gestión de la empresa.

Según Montoya (2013) afirma lo siguiente:

[...]Tomar decisiones acertadas en materia de personal constituye el mejor medio de controlar bien una organización; las decisiones revelan

la idoneidad de la gerencia, sus valores, y si toma en serio sus funciones. Por mucho que un gerente pretenda ocultar sus decisiones las decisiones en materia de personal no se pueden esconder, son eminentemente visibles. (p. 176)

Un gerente de área tiene la potestad y la responsabilidad de decidir sobre las funciones que se generen en su área, los procedimientos, para ser más precisos en trabajo a realizar día con día, sin embargo esas decisiones podrán inclusive escapar del profesional que tenemos a cargo, involucrando situaciones personales que no le permitan poder tomar decisiones correctas influyendo muy probablemente de forma negativa en la realización del trabajo.

Para Laudon y Laudon (2002) la toma de decisiones es “una de las funciones más difícil de los administradores, los sistemas de información han ayudado a los administradores a comunicar y distribuir información, pero solo los han apoyado de forma limitada en la toma de decisiones individuales y organizacionales.” (p.109)

También nos refiere que existen cuatro niveles de toma de decisiones:

Toma de decisión estratégica determina los objetivos, los recursos y las políticas de la organización. Un problema importante en este nivel de toma de decisiones es predecir el futuro de la organización y de su entorno y hacer congruentes las características de la primera con el segundo. En estos procesos generalmente interviene un grupo pequeño de administradores de nivel superior que manejan problemas complejos, no rutinarios.

La toma de decisiones para control gerencial se ocupa principalmente de la eficiencia y eficacia con que se utilizan los recursos y del desempeño de las unidades operativas. El control gerencial requiere una interacción estrecha con quienes están llevando a cabo las tareas de la organización.

La toma de decisiones en el nivel conocimiento se ocupa de evaluar ideas nuevas de productos y servicios, formas de comunicar conocimientos nuevos y de distribuir información por toda la organización.

La toma de decisiones para control operativo determina la forma de llevar a cabo las tareas específicas propuestas por quienes toman decisiones estratégicas y por los administradores de nivel medio. Se requieren decisiones acerca del control operativo para determinar que unidades de la organización se encargaran de la tarea, para establecer los criterios de desempeño y utilización de los recursos y para evaluar los resultados.

También nos refiere que existen tres tipos de decisiones, estructuradas, no estructuradas y semiestructuradas:

Las decisiones no estructuradas son aquellas en las que el encargado de tomarlas debe aportar juicio, evaluaciones y entendimiento de la definición del problema. En estas decisiones son novedosas, importantes y no rutinarias y no existen un procedimiento convenido o sobreentendido para tomarlas. Las decisiones estructuradas, en cambio son repetitivas y rutinarias e implican un procedimiento definido para manejarlas, así que no se tienen que tratar en cada ocasión como si fueran nuevas. Algunas son decisiones semiestructuradas en tales casos solo una parte del problema tiene una respuesta bien definida provista por un procedimiento aceptado (p.109).

En concepto de toma de decisiones juega un rol importante dentro de una organización, la capacidad y el poder de tomar decisiones no solo implica hacer y decidir, sino también pensar con objetividad y analizar con rigurosidad. En general decidir sabiendo que habrá consecuencias o resultados serán estas positivas o negativas.

McDanil y Gates (1999) refieren que “la investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de los datos pertinentes para la toma de decisiones y la comunicación de los resultados de dicho análisis a la gerencia”. (p. 8)

Sin embargo para Johnson, Leenders y Flynn (2011) refiere que “Las compras sujetas a cuellos de botella, que representan un riesgo de adquisición mediano o alto, constituyen una categoría difícil de administrar debido a la condición única que se incorpora en la especificación. Es interesante destacar que, con frecuencia, son las decisiones que toman los miembros de la organización compradora las que elevan el riesgo”. (p.291). por otro lado también nos dice que:

[...]Es necesario considerar la decisión de selección como una parte de una cadena de eventos, en lugar de apreciarla como una situación aislada. Esta adición de un marco de tiempo —pasado, presente y futuro— hace que la decisión de suministro sea incluso más compleja; sin embargo, en tanto como el objetivo de encontrar y mantener buenas fuentes de suministro se tenga claramente presente, la decisión se puede evaluar dentro de un contexto razonable de negocios. (p. 275)

La toma de decisión incide en la gestión de compras, según lo mencionado se obtendrá una buena gestión de compras o un problema que nos tomara días solucionar y lo único que se obtendrá son pérdidas de tiempo y dinero.

Según Domínguez, Domínguez y Torres (et al.) refiere lo siguiente:

[...] La toma de decisiones es también un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas, todos y cada uno de nosotros pasamos días y horas de nuestras vidas teniendo que tomar

decisiones. Algunas tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ellas. (p. 17)

La toma de decisiones es importante porque nos ayudara a mantener un horizonte, tener la precisión de lo que sucederá siendo conscientes de que nuestra decisión siempre tendrá una consecuencia, positiva o negativa, la intención está en manejar los riesgos y asumir responsabilidad.

#### **2.2.4.1. Negociación**

Según Martínez (2013) nos dice que la negociación se define como:

Intentar hacer negocios, llegar a acuerdos o más científicamente, forma de interacción a través de la cual las partes (individuos, organizaciones) tratan de llegar a cabo un reajuste de sus intereses comunes y antagónicos. La esencia de la negociación está precisamente en la existencia de intereses en discusión, los comunes pueden ser una buena base para intentar dirimir negociando los intereses contrapuestos o antagónicos. De alguna manera significa que ambas partes creen que merecen la pena intentar llegar a un acuerdo, convencer sería un término más agresivo, significaría de alguna manera vencer al otro y el objetivo ideal de la negociación estaría en que las dos partes vengán. Negociar es comunicarse con los posibles proveedores e intentar persuadirlos para que acepten nuestras propuestas. (p.121).

Es muy importante conocer que negociar no necesariamente será vender, sino más bien son acuerdos entre ambas partes donde ambas partes saldrán ganadoras y no solo será a beneficio

de uno. El autor hace mención a la esencia de la negociación como un acuerdo de intereses entre dos posiciones.

Otro enfoque de Montoya (2010) menciona los errores más comunes de los negociadores:

Si aceptamos el hecho de que el comprador y el vendedor, en razón de sus funciones y responsabilidades deben estar en continuo contacto y permanente comunicación, o se puede esperar que las negociaciones fluyan y se concreten en forma eficaz, si en cada una de las partes existen prevenciones y prejuicios generalizados sobre las personas con quienes deben concretar diariamente algunas de las variables que forman parte de una negociación. Los errores más comunes son: juzgar y generalizar el conocimiento de la contraparte, falta de preparación, falta de cooperación, exceso de análisis, temor a correr riesgo y no compartir información. (p.5)

Para el autor existen varios puntos importantes que se deben de corregir al momento de negociar, si queremos obtener mejores resultados y concretar todo los objetivos que nos proponemos deberíamos comenzar por resolver la falta de preparación, falta de cooperación y comunicación con capacitaciones constantes y buena actitud que le permita al personal sentirse cómodo y fluir dentro de la actividad que realiza.

#### **2.2.4.2. Responsabilidad**

Para Carneiro (2004) define que la responsabilidad “Es la obligación de justificar la propia actuación con respecto a criterios o reglas, cuando la concreta fiscalización de la misma y en caso de juicio negativo el deber de soportar la correspondiente sanción.” (p. 32)



Para Arrieta y De La Cruz (2005) define lo siguiente:

La primera y previa condición que se ha de cumplir para que a un sujeto, ya sea individual o colectivamente considerado, se le pueda exigir responsabilidad, es que goce de la capacidad de llevar a cabo una acción; es decir que tenga poder para actuar. Significa esto que aun cuando alguien se haya visto involucrado en una acción, si no ha tenido la capacidad inicial de intervenir en el curso de la misma no puede ser considerado sujeto de responsabilidad y por lo tanto, no se le puede exigir que responda por ello; no se le puede pedir cuentas por los resultados de la misma. Siempre que hay responsabilidad hay un poder previo por parte de alguien; poder que le concede la capacidad de actuar y de modificar los acontecimientos, sea en mayor o menor medida (p. 22).

Ambos autores mencionan que la responsabilidad es una obligación pero teniendo la capacidad de hacer, es responsable aquella persona que ha realizado alguna acción, sobre toda acción es responsable y está obligado a responder y asumir, no obstante en muchas empresas no se practica la responsabilidad pues siempre existirá la excusa.

#### **2.2.4.3. Ética**

Según Martínez (2013) refiere lo siguiente:

La ética en las empresas se está convirtiendo en una exigencia social que sobrepasa ampliamente lo que podría ser una moda circunstancial, igual que la calidad vende y se puede medir, la ética cambien aunque es más difícil de objetivar, si lo minarnos en negativo cada vez que una

empresa o alguno de sus representantes claves como el gerente general está implicado en alguna actividad falta de ética, es muy importante la política en la empresa, sobre todo las compañías líderes por el efecto de limitación, además de las existencias de una normativa (código ético) es necesaria una actitud responsable y decidida para eliminar ciertas prácticas de los mercados. (p.74).

Totalmente de acuerdo con lo expuesto por el autor pues depende mucho de la fuerza de voluntad, la actitud y la responsabilidad de nuestras acciones. Muchas veces hasta los más grandes empresarios han caído en malas prácticas en todo tipo de actividad comercial, sin embargo debemos darnos cuenta que no solo nos perjudicamos nosotros mismos, sino también arrastramos con nuestras malas decisiones personas externas o inclusive el mismo personal de la empresa en la que trabajamos, la misma empresa.

Para Cortina y Martínez (2008) definen a la ética como:

Es un tipo de saber normativo, esto es un saber que pretende orientar las acciones de los seres humanos. También la moral es un saber que ofrece orientaciones para la acción, pero mientras esta última propone acciones concretas en casos concretos, la ética como filosofía moral, se remonta a la reflexión sobre las distintas morales y sobre los distintos modos de justificar racionalmente la vida moral, de modo que su manera de orientar las acciones es indirecta. (p.10)

Sin embargo aquí vemos la exposición de dos autores cuyo fin es demostrar que tanto la moral como la ética están relacionadas, y que muchas veces tratamos de justificar acciones sin darnos cuenta.

### 2.2.5. Control de Inventarios

Según Chopra y Meindl (2007), nos dice que el inventario “abarca toda la materia prima, el trabajo en proceso y los bienes terminados dentro de la cadena de suministros, cambiar las políticas de inventario pueden alterar drásticamente su eficiencia y capacidad de respuesta”, (p. 45) Otro enfoque representado por Ballao (2004) “Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa.” (p. 326) Así también, el autor Perdomo, A. (2006), en su libro “Fundamentos del control interno”, dice que, “El Control Interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las categorías” a) Eficacia y eficiencia de las operaciones, b) Fiabilidad de la información financiera, c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Del mismo modo Guerrero (2009) nos menciona “que los componentes de un modelo de inventarios está compuesto por los costos de mantenimiento, la demanda de los productos que se pretende vender y el tiempo de anticipación antes de la venta” (p. 19). Como un tema importante es mencionar cual es el propósito de los inventarios para eso Muller (2000) no dice que “los inventarios son para mantener una capacidad de predicción o anticipación para la producción o venta, además de atender los picos de demanda y las fluctuaciones en cuanto al aprisionamiento de parte de los proveedores” (p. 3). Así mismo Martín-Andino (2010) hace referencia a los “Inventarios en producción son, el conjunto de todos aquellos productos que, independientemente de su grado de acabado y su finalidad, se utilizan o son el resultado de los procesos productivos fabriles” (p. 110).

Por todo lo anteriormente expuesto se concluye que los autores mencionan al inventario como el producto, el bien o servicio que toda empresa maneja en sus almacenes con la finalidad de vender o comerciar y que la rentabilidad de la empresa siga creciendo, nos dicen que los inventarios son una cantidad necesaria para mantener abastecida a nuestra empresa y que esta tenga lo que se necesita cuando se necesita.

Sin embargo para Montoya (2013) conceptualiza el control de inventarios como:

[...]el aumento o la disminución de gastos que representa el manejo de los inventarios, debe llevar a las empresas a reflexionar sobre la importancia de contar con un personal idóneo, y con gran capacidad de análisis, que les permita detectar continuamente las posibles causas y las respectivas soluciones a los problemas inherentes al manejo de inventarios. (p. 153)

Por lo expuesto hasta el momento se concluye que, es función primordial del área de logística, tener un control de sus inventarios, se debe contar un profesional altamente capacitado en la función de control de inventarios que mantenga informado y comunicado del stock a tiempo real a la organización, por consecuencia el área comercial maneja mejores resultados en las cantidades que podrá ofrecer al usuario final.

Para Sierra y Guzmán, Guzmán & García (2011) refieren el concepto control de inventarios como:

[...] cuando hablamos de “inventarios” de manera intuitiva comprendemos que se trata de objetos, personas, cosas o servicios que comprenden los haberes o existencias de una organización. Cuando nos referimos a la palabra “control”, básicamente estamos indicando el

dominio que se tiene sobre algo. Es decir, que de acuerdo al control o dominio que tengamos sobre ese algo podemos darle la dirección, avance, retroceso, dotación y esfuerzo que la situación a controlar requiera, para no perder dicho control y seguir manteniéndola bajo dominio. Aplicando el primer vocablo sobre el segundo, obtenemos el título del tema que nos ocupa: “Control de Inventarios.” (p. 9)

Que en su forma más simple lo podemos definir como el manejo que tenemos sobre lo que existe en el almacén de una organización en la presente investigación hare referencia al manejo que tenemos sobre el control de existencias en la unidad de impresión e imagen Hp.

Las empresas se pueden clasificar según:

La planeación y el control de los inventarios dependen primordialmente del tipo de empresa en el que se aplican. Las empresas para su estudio se pueden clasificar de acuerdo al ramo en que se desempeñan en:

- a) Empresas de Transformación
- b) Empresas de Comercialización

Y la clasificación de inventarios según Andino (2007) se puede mencionar: “inventarios de materias primas, inventarios de productos en proceso, inventarios de productos terminados, inventarios de envases y embalajes, inventarios de desechos y sobras, inventarios de productos consumibles, inventario de materiales para mantenimiento”

### 2.2.5.1 Empresa de Transformación

Las empresas de transformación son todas las industrias en las que se realiza el proceso productivo, que tienen como entradas los insumos o materias primas que sufren un proceso de transformación y salen como productos terminados que son terminados que es lo que se conoce como: bienes o servicios. Estas empresas se pueden representar en su operación, como sigue:



Figura 2. Sierra y Guzmán, Guzmán & García (p.6)

### 2.2.5.2 Empresas de Comercialización

Las empresas comercializadoras son aquellas que solo adquieren productos terminados, mismos que almacenan y venden sin que en su operación se lleve a cabo ninguna otra actividad. Desde luego son más simples en su administración que las industrias de transformación. Gráficamente se pueden representar como sigue:

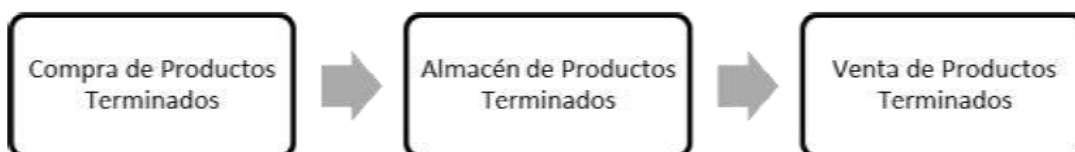


Figura 3: Sierra y Guzmán, Guzmán y García (p. 6)

Máxima internacional es una empresa de comercialización, el objeto de investigación es el área de impresión e imagen Hp, cuya función es abastecer de tóner y tintas los almacenes en el momento oportuno en la cantidad y calidad oportuna para que el área

comercial pueda seguir su proceso comercial como corresponde en el MOF de la empresa. Sin embargo en la unidad de impresión e imagen no cuentan con un área de compras, la información es pésima y la comunicación con las otras funciones de la empresa es del mismo modo por consecuencia genera inconformidad en los almacenes de la empresa, genera inconvenientes de stock siendo contraproducente para el área comercial.

Para Sierra y Guzmán, Guzmán y García (2011) la deficiente administración de los inventarios provoca una serie de fallas en la operación que se refleja principalmente en los departamentos de ventas, producción y finanzas.

a) Departamento de ventas. (Bajo nivel de servicios a ventas)

Productos faltantes o diferidos: surtido incompleto de pedidos: pérdida gradual del mercado: cancelación de facturas: elaboración de notas de crédito: facturación adicional: pagos extraordinarios en embalajes y fletes: tiempo extra en el departamento de embarques: errores en el surtido de pedidos.

b) Departamento de producción. (Falta de continuidad en los procesos productivos)

Disminución en la productividad: baja moral en el personal: tiempo extra elevado: retraso en las ordenes de fabricación: robarle a una orden para completar otra: manejo excesivo de materiales: pérdida de control en los procesos y en los costos de fabricación: deficiente planeación, programación y control de la producción.

c) Departamento de finanzas. (Sobre inversión en inventarios)

Acumulación de inventarios innecesarios: exceso de inventarios sin movimiento, dañados y obsoletos: adquisiciones fuera de presupuesto: gastos extraordinarios de fletes y

comunicaciones: abastecimientos incompletos y fuera de especificaciones: incremento en los costos de control de calidad.

Para Martin-Andino (2010) los inventarios pueden clasificarse conforme a los siguientes criterios:

- a) Inventarios de seguridad. Tienen una triple función: absorber las imprecisiones en la demanda; prevenir los retrasos en los plazos de entrega de los proveedores y evitar los retrasos en la producción.
- b) Inventarios Cíclicos también llamados Inventarios de Trabajo. Se refieren a la producción o compra en lotes para aprovechar las economías de escala, son utilizados frecuentemente por cualquier agente logístico: productores, mayoristas y minoristas.
- c) Inventarios especulativos. Cubren un amplio espectro de los stocks entre otros entran dentro de estos: Aquellos destinados a cubrir cambios regulares en el comportamiento de la demanda o la producción. Por ejemplo: paradas por mantenimiento o vacaciones, puntas estacionales de la demanda, etc.
- d) Inventarios en transporte, también se llaman Inventarios “Pipeline”. Se refiere a los productos que están en tránsito entre proveedor y empresa, o empresa y cliente, también se les conocen como inventarios de distribución
- e) Inventarios de estimulación, los emplean los minoristas y tenderos para estimular la venta. Es un caso que requiere tratamiento diferenciado de los anteriores.
- f) Inventarios para la venta. Corresponden a los inventarios de productos finales. Se conocen también por inventarios con demanda independiente, esto es la demanda de un



producto no genera –salvo en casos excepcionales– la demanda de otros. La aleatoriedad en la gestión de estos inventarios procede, principalmente, de la demanda y también de los suministros de acuerdo a lo indicado en los almacenes de producción.

Sin embargo para Carreño (2011, p. 38) los inventarios se clasifican por el papel que desempeñan:

**Stock normal o activo:** es aquel que se necesita para afrontar la demanda de los procesos productivos o procesos comerciales de la cadena de suministros.

**Inventario de seguridad o reserva:** es aquella cantidad de productos que debe existir en el almacén, la cual permite afrontar cualquier demora eventual en la entrega por parte del proveedor, así como incrementos imprevistos en la demanda de los clientes.

**Inventario promedio:** es la cantidad de stock medio que hemos tenido en un período de tiempo dado corresponde a la mitad del stock normal ( $q/2$ ) si la empresa no tiene stocks de seguridad o es igual a la mitad de stock normal más el stock de seguridad si la empresa maneja dichos stock de seguridad.

Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre el control de inventarios, la clasificación del inventario de la unidad de impresión e imagen HP es el inventario promedio, en el cual ejecutan todo el stock inicial y suman el stock que esta por ingresar y se opera entre 12 para sacar el precio promedio aproximado de cada tinta por ingresar.

### 2.2.8. Gestión de stock

A la hora de gestionar el stock, se plantea el dilema de elegir entre ambas cosas. Barajamos dos posibilidades: tener un amplio surtido con poco stock para cada uno de los artículos, o bien tener un surtido pequeño pero con un gran stock por cada artículo.

La decisión dependerá normalmente de los costes asociados, ya que para tener un gran surtido y un gran stock hace falta mucho espacio, y eso cuesta dinero.

Para Parra (2005) refiere lo siguiente:

Stock es un término que indica depósito de mercancía, materias primas u otro objeto cualquiera es un concepto estático. No ocurre lo mismo con la expresión gestión de stock, que es un proceso que no se detiene en el tiempo, sino que supone una actividad continuada. Es un concepto totalmente dinámico. El hecho de almacenar existencias o stocks es una actividad económica. (p.15)

El autor indica que el stock es la plena disposición del producto o artículo en el momento necesario, entonces gestionar es organizar, realizar o controlar, y esto a su vez está enlazado con la previsión de ventas, la planificación de las compras y las políticas de reposición de stock.

Desde el punto de vista de Mauleón (2008) define la gestión de stock como:

Lo ideal sería desenvolverse sin stock pero eso es una utopía. La tenencia de stock cumple una serie de funciones, siempre del punto de vista de proporcionar servicio al cliente: acercar el producto al cliente,

absorber las diferencias de la demanda real y evitar las rupturas de stock.

También plantea los principales inconvenientes de posesión son: a) el costo financiero, mantener un stock es costoso y así la gestión del mismo es deficiente puede resultar hasta demasiado costoso, poniendo en riesgo la supervivencia de la empresa, siempre los costos que son precisos reducir en una empresa serán, el costo financiero y de almacenamiento. b) la obsolescencia, varía según el tipo de producto, puede ser tecnológica, de caducidad o cambio de moda. c) la pérdida desconocida, siendo el caso el hurto, productos de cierto valor y no mucho volumen, etc. (p.6)

En conclusión el autor se centra básicamente en las dificultades y los costos que se deberán tomar en cuenta dentro del almacén de cualquier empresa, a su vez nos indica que el stock es todo aquello que necesita una empresa para llevar a cabo su actividad, en base a seguridad, orden y reducción de costos.

Finalmente para Escudero (2003) define lo siguiente:

Una buena gestión de stock permite que la empresa pueda conocer con exactitud el volumen de salidas o ventas de cada artículo durante un periodo de tiempo programado, de esta forma se puede planificar el aprovisionamiento antes de sugerir la necesidad. (p.155)

El autor nos refiere que si existe una correcta función de la gestión de stock, este podría ser de ayuda para las compras y sugerir que se debería comprar o en qué tiempo, sin embargo

al ser la empresa una empresa enteramente comercial, las compras no pasan por almacén sino más bien por el área comercial quienes son los encargados de comprar.

### **2.2.8.1. Roturas de stock**

Las roturas de stock son indicios de que algo está marchando de forma errada en la empresa, quizá los procesos no se han establecido, no existen políticas de trabajo ni objetivos y es por ello que se trabaja de forma empírica, siendo alta la probabilidad de estar llevando a pérdida a la empresa, los quiebres de stock o roturas de stock son tan perjudiciales que muchas veces son generadas por muchos factores, uno de los factores puede ser la descoordinación, la falta de liderazgo y la poca información de funciones, toma de decisiones erradas dentro de la empresa.

Para Carreño (2011) define lo siguiente:

En el sector comercial, un almacén de productos terminados que no tiene stock para atender los pedidos de los clientes genera costos de pérdida de venta y costos de gestión de pedidos pendientes si es que el cliente está dispuesto a esperar por su pedido. (p.60)

Para Ferrin (2007) refiere “que se produce cuando el consumo del producto es superior al que hemos determinado para el de punto de pedidos”. (p.170)

Otra idea es del autor De Diego (2015) que define lo siguiente:

La ruptura de stock se produce cuando su nivel desciende a cero, más estrictamente cuando se le presentan demandas de una magnitud que no pueden ser atendidas por el stock. El riesgo de rotura de stock es

intrínseco al carácter aleatorio de la demanda. El índice nos indica el porcentaje por unidad de tiempo de líneas de pedido que por falta de existencias no han podido ser enviadas cuando se solicitaron. La gestión de stock debe de ocuparse de ese problema controlando el número e importancia de las rupturas mediante las políticas que se decidan. (p.48)

En referencia a lo expuesto por los autores comparto lo expuesto, si tenemos un mejor control de nuestros almacenes podremos mejorar e inclusive reducir el índice de distorsiones en el stock, reducir las roturas de stock, para comprar lo necesario en el momento necesario y poder cumplir con nuestros clientes y brindar una mejor atención, inclusive se ha llegado a tener que pagar penalidades por no cumplir con el stock a algunos clientes, generando costos, perdida para la empresa.

#### **2.2.8.2. Inmovilizado**

Un producto inmovilizado es aquel que tiene días, meses inclusive años dentro del almacén, son productos que se compran en un determinado periodo del año y estos no se han vendido, ahí entra a conocer la poca capacidad del área comercial de pedir para vender y luego no lo venden por varios motivos como son: ordenes de compras canceladas, precio, malas coordinaciones, ausencia de los vendedores, pocas capacitaciones al personal y un deficiente control o seguimiento de las cuentas comerciales.

Para Alcarria (2009) refiere que:

La mayoría de los inmovilizados intangibles, los inmovilizados materiales y las inversiones inmobiliarios sufren depreciación o pérdida de valor de carácter previsible, pero inevitable y además irreversible (es decir no recuperable). Estas depreciaciones se deben a la utilización del

bien en la actividad de la empresa o simplemente al paso del tiempo y debe ser reconocidas (registradas o contabilizadas) como gasto. (p. 105)

Sin embargo para la empresa Máxima Internacional SA, considera un producto inmovilizado a todo aquel artículo con más de 180 días en el almacén, que generar pérdida y pasa a destrucción en el caso de las tintas y tóner, pues en algunos casos los tóner tienen fecha de vencimiento y estos ya no son aptos para la venta.

### **2.2.8.3. Inventario físico**

El inventario físico será una de las mejores herramientas que se implementaran en una empresa, para llevar un mejor control y conocer que tenemos en físico dentro de las estanterías con la finalidad de dar a conocer la información a las áreas involucradas y estas a su vez tomen medidas para que este inventario siga teniendo el nivel de rotación medio, alto.

Según Ferrín (2007) refiere el inventario físico como el inventario tradicional y establece lo siguiente:

El inventario tradicional consiste en el cierre del almacén durante el tiempo necesario para efectuar un recuento total de las existencias. Exige una interrupción de las operaciones de entrada y salida, así como un control de los últimos movimientos anteriores al inventario para garantizar el corte de operaciones administrativas que se incluyen en las cuentas de compras y ventas. Hay que tener cuidado de que el material que se recuenta en almacén sea debidamente contabilizado en compras y de que las últimas salidas anteriores al inventario sean contabilizadas en ventas o en devoluciones de compras. (p. 203)

Otro aporte adicional es el de Escudero (2003) que nos refiere al inventario físico como:

In Situ, mediante inspección ocular y recuento de las unidades almacenadas para anotar las existencias, a la fecha de cierre del ejercicio o en un periodo dado. Para realizar el recuento de artículos y el inventario de los mismos se involucran casi todos los recursos humanos de la empresa y, generalmente, se lleva a cabo cuando la actividad está paralizada. Legalmente la empresa está obligada a presentar un inventario de los bienes que posee, pero no existe ninguna norma que diga cómo tiene que hacerlo. (p.231)

Para el autor es importante toda la gestión que se pueda realizar dentro del almacén una de esas gestiones es el inventario físico que no es más que el conteo de los artículos que posea la empresa en su almacén, definitivamente con el único objetivo de controlar.

#### **2.2.8.4. Método ABC**

El método ABC o también llamado ley de Pareto o 80-20, es una herramienta para poder medir o controlar la valoración de los artículos que tengo en el almacén para saber cómo y en qué orden agruparlos o almacenarlos.

Para Carreño (2011) define el método ABC como:

La ley de Pareto que fue enunciada por Wilfredo Pareto en Italia el año 1897, tras un estudio sobre la distribución de los ingresos y riqueza en su país. La ley de Pareto es un criterio para clasificar los inventarios. Esta ley nos dice que unos pocos artículos usualmente: a) conocen la

mayor parte de los costos de los inventarios, b) son los de mayor consumo o movimiento, c) ocupan la mayor cantidad de espacio de almacenamiento. La clasificación ABC identifica dichos artículos y permite establecer criterios de gestión apropiados para cada categoría. (p. 42).

Del mismo modo para Escudero (2003) refiere el método como:

El 20% de los productos generan el 80% de las ventas. Aplicando este principio la gestión de almacén, el 20% de los productos almacenados representan el 80% del dinero invertido en stock; así pues solo interesa realizar un control riguroso de los productos más importantes o de mayor inversión. (p.226)

Nuevamente concuerdo con el autor Escudero y Carreño en que es el mejor método que se podría implementar en el almacén de una empresa para establecer parámetros en cuanto a las existencias, definen muy bien el método como uno óptimo para alcanzar la objetividad y un mejor control dentro de los almacenes, llevando un mejor orden.

### **2.2.9. Administración de almacenes**

Es el conjunto de lo que abastece el almacén con la finalidad de ofrecer al cliente lo necesario en momento y cantidad necesario, sin embargo es muy difícil para el mercado poder estar siempre presente y actualizado con el stock por factores internos y externos a la empresa. Asimismo Ferrín (2007) refiere lo siguiente:

[...] La organización del almacén exige considerar el surtido de productos almacenados, sus características físicas (peso, volumen), el



tiempo de permanencia (rotación), la frecuencia de preparación a clientes, el volumen de los pedidos, etc. Con objeto de establecer sus dimensiones y procedimientos de trabajo. (p. 48)

En lo expuesto nos dice que toda organización deberá contar con una efectividad positiva en sus almacenes para poder atender de forma oportuna a nuestros clientes.

Por otro lado Escudero (2003) nos dice que “una buena gestión de stock permite que la empresa pueda conocer con exactitud el volumen de salidas o ventas de cada artículo durante un período de tiempo programado (día, semana, campaña, etc.)” (p.156) Así también Carreño (2011) refiere que el control de stock “es importante porque mantiene la exactitud de registros de kardex del almacén, permite una eficiente renovación de los inventarios, facilita el picking o surtido de los pedidos y minimiza los costos de pérdida del almacén.” (p.122)

En tal sentido la gestión de stock es el control óptimo y eficaz de los productos almacenados, se informan y comunican sobre el control de productos inmovilizados, se reducen las mermas y/o productos en mal estado por mala manipulación del personal del almacén y se reducen los quiebres de stock.

Para Chopra y Meindl (2007) refiere que “una vez identificados los factores que influyen en el nivel óptimo de disponibilidad del producto, debemos concentrarnos en las medidas que el gerente puede aplicar para mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro. (p. 356).

En este sentido la administración de almacenes está directamente relacionado con la rentabilidad de la empresa, en cada paso que se realiza según los procesos de las funciones se debe analizar las circunstancias, identificar los factores que influyen para un nivel óptimo de la disponibilidad de productos sin perjudicar a las otras áreas y trabajar en conjunto.

Según Carreño (2011) señala que el almacén es:

[...] un sistema que combina infraestructura, recursos humanos, maquinaria, equipos y proceso, para labores de conservación o almacenamiento de inventarios y manipulación de los mismos, que requieran las empresas participantes de la cadena de suministros. La actividad que se realiza en un almacén y los principios para el almacenamiento se estudian a través del ciclo de almacenamiento, recepción, almacenamiento, preparación de pedido, despacho, control de stock. (p. 95)

Otro enfoque representado por Chopra y Meindl (2007), dice que las instalaciones “son las ubicaciones reales en la red de la cadena de suministros donde el producto se almacena, ensambla o fabrica y las decisiones respecto al papel, ubicación, capacidad y flexibilidad de las instalaciones tienen un impacto significativo en el desempeño de la cadena” (p. 44).

Por lo anteriormente expuesto podemos decir que el autor refiere la importancia del almacenaje, la ubicación y capacidad de lo que se va guardar o almacenar para un mejor control, debemos de tener la información exacta para poder tomar decisiones correctas que no dañen el desempeño de la cadena de abastecimiento.

Para Ballao (2004) argumenta que conocer la cantidad de los productos es mucho mejor, porque aumenta el nivel de la competitividad de la organización.

[...] Las críticas han permitido mantener inventarios a lo largo de varias líneas. Primero, los inventarios son considerados como perdidas, absorben capital que podrían estar disponible para mejor uso de otra manera, como mejorar la productividad y la competitividad. Además,

no contribuyen con ningún valor directo a los productos de la empresa, aunque almacenan valor. (p. 9)

Controlar el stock, implica manejar los costos de tener un producto inmovilizado en el almacén por más de 90 días, generando pérdidas para la empresa, analizar las posibles dificultades que impidan poder manipular de forma correcta las cajas de los productos y analizar los gastos por pérdida o robo que se puedan generar dentro del almacén.

Rotación de inventario según Ferrin (2007) expresa lo siguiente:

[...] es la magnitud que mide el grado de renovación de los productos almacenados; es decir, el flujo de movimientos de los productos, respecto a su nivel de existencia. Todos los productos, de cualquier clase que sean, deben estar sometidos a un cierto grado de renovación, por el cual los que entraron en primer lugar al almacén deben ser los primeros en salir. (p. 52)

Se puede afirmar que las compras están relacionadas con el stock, por el control que conlleva tener sobre ellos, quiere decir que si compras no ejecuta sus procedimientos y existen deficientes y erradas tomas de decisiones se repercutiría en el stock de almacén, entorpecería la función que tienen que mantener un control adecuado del stock, como resultado final las ventas se verían perjudicadas en la cadena comercial – abastecimiento – compras.

Clasificación del stock según Escudero (2003, p.158) son los siguientes:

- a) Stock de ciclo, b) Stock de seguridad, c) Stock óptimo, d) Stock cero, e) Stock de temporada, f) Stock de especulación, g) Stock en tránsito, h) Stock de recuperación, i) Stock muerto.

Las actividades de control se clasifican como sigue: controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles de cómputo o de tecnología de información y controles administrativos.

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización, en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión de actuación operativa, etc.

En lo que respecta al control físico de las existencias la actividad de control será que se tenga bien documentado y aprobado cualquier ingreso y salida de la misma como control preventivo y la toma de inventarios como un control correctivo.

Los productos que ingresen en estado C, los productos que por mala manipulación del personal de almacén se afecte, comprometiendo el inventario de la empresa.

### **2.2.9.1. Localización de materiales en el almacén**

Es importante para toda empresa conocer lo que su propio almacén cuida y protege, poder acceder a la mercancía es aún más importante, sin embargo suceden problemas o inconvenientes pues no localizamos los productos o mercancía generando distorsiones y muy probablemente estar enviando mala información a gerencia, esto solo limitara al área en realizar sus funciones de forma eficiente y eficaz pues no se puede trabajar sobre cifras que

nos reales. Como poder contabilizar el stock de nuestra mercadería sin una previa cinta o código de barra que le permita a cada ítem, producto o mercancía identificarse de otro ítems de su mismo código.

Para Anaya (2008) Estos identificadores pueden venir en origen, por ejemplo código de barracón nomenclatura técnico – comercial o similar, o bien asignado a posteriori (número de ubicación en almacén). Lo importante en cualquier caso es saber que elementos de juicio tiene que utilizar el operario para ubicar o localizar físicamente un producto dentro del área de almacenaje. (p35)

El autor señala la importancia de determinar o establecer dentro de los almacenes de las empresas el código de barras para la identificación de los productos o mercancías.

Para Carreño (2011) el problema de la localización de materiales dentro del almacén consiste en decidir la distribución física de los productos dentro de los almacenes con el objetivo de: minimizar los costos de manipulación de mercancías y minimizar las distancias totales recorridas en los almacenes y mejorar la seguridad en el almacén. Para el logro de estos objetivos existen varios principios a tener en cuenta al momento de ubicar un producto determinado en un almacén. Por ejemplo para aquellos productos de gran demanda o alta rotación es recomendable una ubicación cercana a las zonas de recepción o despacho, evitando así recorridos largos e innecesarios. Para ellos es se realizara una clasificación ABC en función a la demanda o rotación y localizaremos los productos. (p.107).

Muller (2006) refiere de los “Códigos de barra, son una herramienta importante en la actividad diaria del almacén pues permite identificar artículos y registrar información sin errores y a grandes velocidades.” (p. 98).

Para el autor es importante la identificación de los productos y/o artículos y esta información a su vez deberá ser totalmente utilizada e implementada para resolver inquietudes sobre el stock en general de los productos, permitiendo así poder recocer pérdidas o robo, inclusive detectar y saber cuánto producto en mal estado manejamos dentro del almacén.

Para Carreño (2011) refiere lo siguiente:

Los sistemas de código de barra están conformados por tres elementos; el código en sí, los equipos de lectura y las impresoras de las etiquetas con los códigos de barra. La lectura del código de barra se realiza proyectando un haz de luz sobre las barras con el equipo de lectura. Las áreas o barras oscuras del código de barras absorberán el haz de luz y los espacios en blanco reflejaran la luz. La absorción y la reflexión serán captadas por la lectora, que leerá el dibujo reflejado y obtendrá la información guardada por el código de barra. Existen dos estándares reconocidos a nivel mundial: el estándar UPC (Universal Product Code), utilizado en Estados Unidos y Canadá, y el EAN (European Article Numbering) usado en el resto del mundo incluyendo Perú.

Es importante tomar en consideración que cada producto debería ser completamente único y totalmente identificable dentro de los almacenes, es por ello que concuerdo con lo

expuesto por Carreño, que nos dice que los artículo, mercancías o productos deberán ser etiquetados para la posterior lectura con el código de barras, a su vez se tendrá que implementar con una el lector, una impresora y las etiquetas. Así mismo también existen algunos productos que ya vienen de fábrica con sus etiquetas de código de barras, sin embargo deberá tomarse en cuenta para el conteo dentro de los almacenes.

### **2.2.9.2. Almacenamiento**

Para Escudero (2014) almacenamiento es “ubicar la mercadería en la zona más idónea del almacén, con el fin de poder acceder a ella y localizarla fácilmente para ellos se utiliza medios de transporte interno (elevadores, carretillas...) y medios fijos como estanterías, depósitos, instalaciones etc.” (p.18).

Para el autor la facilidad de poder almacenar y poder a acceder a este almacén es primordial, el almacén deberá jugar un papel importante para toda empresa de cualquier sector, no deberíamos sentir que no conocemos lo que tenemos.

Escudero et al (2014) También nos hace referencia al espacio para almacenaje:

Se divide en función del índice de rotación de las mercancías o las características del producto, Las zonas principales son: a) zona de baja rotación, se solicitan en grandes cantidades pero pocas veces. Para este tipo de productos se necesita mucho espacio, pero no es necesario que sea de gran accesibilidad ya que las salidas no son muy frecuentes. b) zona de media rotación, necesitan mucho espacio y con gran accesibilidad. Los productos de rotación media, generalmente, se solicitan por palés completos y los clientes y los cliente emiten el pedido con frecuencia periódica. El almacenaje puede ser en bloque o

estanterías, destinando un nivel o ubicación para cada referencia del mismo producto. c) zona de alta rotación, se solicitan muchas veces pero en pequeñas cantidades. Los artículos de alta rotación de un almacén central cubren el stock de reserva de los almacenes regionales, por eso estas mercancías necesitan una zona con alta velocidad de extracción y muy accesibles. Las estanterías que se instalan en esta zona pueden ser para almacenamiento puro o con estanterías de preparación de pedidos. d) zona de productos especiales, se destina al almacenaje de mercancías que necesitan un cuidado o mantenimiento especial; por ejemplo para productos perecederos se acondiciona térmicamente el lugar o se instalan cámaras frigoríficas: las mercancías inflamables o que tienen un alto índice de peligrosidad como los explosivos, se almacenan separadas. (p. 40)

Definitivamente concuerdo con el autor en hacer de importante relevancia la clasificación de los productos, inclusive sostiene que si tienes un producto de baja rotación lo ideal es hacer pocas compras de él y no llenarte de mercadería pues inclusive su rotación será lenta así también menciona que si por el contrario tenemos un producto de alta rotación no debería de comprarse en cantidades sino más bien hacer el pedido varias veces, esto podría ayudar pues tenemos más posibilidades de poder equivocarnos menos al momento de comprar.

Para Velásquez (2012) significa que “Las empresas deben almacenar sus productos mientras son vendidos, pues los ciclos de producción y consumo casi nunca coinciden. La función del almacenamiento es garantizar que los productos estén disponibles cuando los clientes los necesiten.” (p.13)



El autor considera únicamente a una empresa como producción y las empresa no solo son producen, también existen almacenes de empresas únicamente de comercialización, como es el caso de máxima internacional, originando que no se tome en gran medida el interés pertinente a su concepto.

Según Carreño (2011) nos dice que el almacenamiento:

Se inicia una vez que los materiales han sido colocados en una ubicación de almacenamiento y concluye cuando se indica la preparación de pedidos. Esta actividad está orientada a guardar y preservar los materiales, cuidándolos de manera que puedan entregarse en condiciones óptimas. Vamos a distinguir dos sistemas para almacenamiento el primero llamado en bloques, no requiere la utilización de estanterías mientras que el segundo sí.

a) Almacenamiento en bloques, las unidades logísticas, generalmente pallets, cajas o sacos, se apilan unas encima de otras, por lo que la altura del apilamiento depende de la resistencia de las unidades de manipulación para el apilado, las ventajas de este sistema están relacionadas con los bajos costos en el sistema de almacenamiento y los altos niveles de densidad de almacenamiento que se pueden alcanzar. Entre sus principales limitaciones se encuentra el hecho de que no todos los materiales pueden ser apilables y que existe riesgo de daños. adicionalmente se tiene el problema de la estabilidad de la carga.

- b) Almacenamiento en estanterías, sean metálicas o de madera, permiten la colocación de las unidades logísticas sobre dichas estructuras, con lo cual no se requiere recurrir al apilamiento como en el almacenamiento en bloque. El uso de dichas estructuras permite aprovechar las alturas para el almacenamiento. Existen varios tipos de estanterías, una clasificación común puede ser las siguientes: estanterías para pallets, estanterías de carga ligeras y estanterías de carga larga- cantiléver. (p.120-121)

Comparto con el autor la idea de controlar el almacén y cuidar el valor del producto para poder brindar calidad, la idea de almacenar no solo es saber dónde está ubicado sino también que este ítem de acuerdo a su peso y tamaño sea correctamente manipulado, para poder entregar a nuestros clientes cajas selladas y sin daños, sin roturas ni cajas maltratadas.

### **2.2.9.3. Módulos de almacenaje**

Para Ferrín (2007) los módulos de almacenaje refieren lo siguiente:

La tendencia actual en el diseño de sistemas de almacenamiento y manutención es la construcción de estructuras metálicas compactas. En ellas se combinan elementos de similares características físicas, denominados módulos de almacenaje, para formar bloques de estanterías que permiten tratamientos de manutención uniformes y hacen posible su reconversión en función de los cambio en las características de los productos. (p.89)

Módulos utilizados habitualmente son:

Módulos			
Elemento	Medidas (en m)	Volumen teórico	Volumen útil
Pallet completo	1,2 x 0,8 x 1,3	1,248	1,000
Medio pallet	1,2 x 0,8 x 0,7	0,700	0,506
Cajón	0,4 x 0,8 x 0,4	0,128	0,077
Medio cajón	0,2 x 0,8 x 0,4	0,064	0,038

*Figura 4:* Módulo de almacenaje

En esta tabla se describen cuatro módulos elementales cuyas medidas vienen expresadas en metros. El volumen útil resulta de aplicar un porcentaje de aprovechamiento sobre el volumen teóricamente calculado, por razones de seguridad en el movimiento de las cargas.

El volumen físico que ocupa un producto se obtiene multiplicando las unidades en stock por el volumen unitario. Conociendo las dimensiones del envase y el número de envases en stock, se puede calcular el espacio necesario. El peso es una característica adicional que nos limita el apilamiento de los productos debido a la resistencia del embalaje. (p.90)

Podemos decir que es muy importante conocer las medidas necesarias de los módulos de almacenaje para saber que guardamos, cuanto espacio nos consumirá el tener la mercadería en nuestro almacén para llevar un mejor control de tiempos y espacios.

Para Carreño (2011) módulos de almacenaje significan:

La unidad de manipulación estándar por excelencia es el pallet, el cual es una plataforma de madera, cartón o plástico que permite el agrupamiento de carga sobre su superficie con el objetivo de facilitar las actividades de almacenamiento y transporte. Es necesario, también, precisar que existen dos estándares reconocidos internacionalmente: el pallet americano de 1 x 1,2m; y el europallet de 0,8 x 1,2 m. Al momento de establecer los estándares para la manipulación es preciso tomar en cuenta el impacto que cada una de ellas tiene sobre las demás. Por ejemplo, al definir las dimensiones estándares de las cajas, debemos tener en cuenta que estas se aplicaran sobre pallets; por lo tanto, las dimensiones de la caja deben aprovechar al máximo la superficie del pallet, a su vez, el pallet puede ser almacenado en una estantería o puede ser puesto sobre la plataforma de una unidad de transporte, con lo cual las dimensiones del pallet deben a su vez buscar optimizar la utilización de las estanterías y de las unidades de transporte. (p.106)

Definitivamente es muy importante acomodar y organizar la mercadería o productos que almacenamos en nuestros almacenes, según los autores podemos llegar a la conclusión de organizar de la mejor manera nuestro almacén, lo recomendable es colocar la mercadería en los pallet y llevar un orden de peso y tamaño para poder manipularlos, para que esta mercadería también pueda ser retirada con facilidad del almacén a su venta, ahora bien, si por el contrario se muestran desconocimiento y sobre eso se actúa por experiencia podemos inclusive llegar a perjudicar a la empresa, ejemplo; tendríamos que estar más tiempo en los almacenes inclusive contratando más personal y con horas extras, en vez de reducir costos

solo se incrementarían, es por eso que se deben establecer procesos dentro del almacén, normas y políticas de trabajo y políticas de calidad para llevar un orden.

### **2.2.10. Efectividad**

La definición de efectividad, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE) se refiere a la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Según Fernandez-Rios y Sánchez (1997) nos refiere que “el termino se ha venido identificando con términos tales como rendimiento, productividad, resultados, éxito y eficiencia” (p.57). Asimismo Prokopenko (1989) nos dice que “El mejoramiento de la productividad en una empresa es una función y un resultado de la eficacia de la gestión, lo que equivale a decir de una buena administración. Es un objetivo y una responsabilidad primordial de la dirección aumentar la productividad y mantener su crecimiento” (p.69).

Lo expuesto por los autores señala la importancia de la eficiencia y eficacia para el desarrollo de un proceso determinado dentro de la organización, con la finalidad de incrementar la productividad.

Sin embargo para Johnson, Leenders y Flynn (2011) define la eficiencia:

[...] la eficiencia con la cual se ejecutan los procesos de suministros parecerá también en otros resultados operativos, aunque el sistema de contabilidad de la empresa puede no ser lo suficientemente sensible para determinar que un nivel inadecuado de eficiencia ha sido provocado por malas decisiones de compras, estas podrán ser la causa. Si el área de suministros selecciona un proveedor que no entregue las materias primas o que entregue partes que no se conforme a los estándares de calidad convenidos, el resultado puede ser una tasa más

alta de desperdicios o procesamientos caros, lo cual requerirá mayores gastos. (p. 9).

Lo expresado por el citado autor, está en sintonía con la realidad que se vive en el presente siglo en el cual prevalecen los avances de efectividad que conllevan a mejores resultados en competitividad empresarial e incremento de la rentabilidad, logrando mejorar la eficacia en la empresa la unidad de impresión e imagen Hp, se lograría mejorar los procesos de compras, que la unidad de impresión e imagen Hp repotencie su efectividad en las compras e influya de forma positiva en los almacenes de la unidad Hp.

Para Serralde (1980) define a la efectividad como efectivo es todo aquello que produce los efectos que se esperan; consecuentemente, efectividad es el grado en el que se producen esos efectos esperados. De acuerdo con esto, las organizaciones difieren entre sí por su capacidad de logro, las hay más efectivas, como también menos efectivas. Una organización más efectiva es aquella que produce los efectos que se esperan y, por tanto, una menos efectiva es la que no produce todos ellos. (p. 9)

El autor nos refiere que la efectividad es la medición de toda aquella organización que se encuentra enfocada y centrada en sus procesos, indicándonos que efectividad es todo aquello que resulta positivo para la empresa.

Por otro lado para el economista Paulo Nunes (2016) de la universidad Nova de Lisboa refiere lo siguiente:

[...] El término efectividad se refiere al grado de éxito de los resultados alcanzados, es decir, ser eficaz significa que han logrado los resultados deseados. Diferencia del término eficiencia, que pone el énfasis en los medios utilizados para alcanzar ciertos objetivos, el

término efectividad pone el énfasis en los resultados a alcanzar, independientemente de los recursos utilizados. En otras palabras, la eficiencia es “hacer bien”, mientras que la efectividad es “conseguir el objetivo.” Se observa que es posible ser eficaz sin ser eficiente, y lo inverso también es posible. Por ejemplo, a veces, aunque alcanzar los resultados deseados (la efectividad) se utilizan recursos desproporcionados para tal (falta de eficiencia). Lo óptimo es, obviamente, ser al mismo tiempo eficaz y eficiente, es decir, alcanzar los resultados deseados utilizando lo mínimo de recursos.

Finalmente la efectividad juega un rol importantísimo para toda organización, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa independientemente de los recursos que se vayan a utilizar, el fin es alcanzarlos para saber que o cual es el resultado en función a lo que buscamos. Quiere decir que no ideal es llegar a la efectividad habiendo obtenido una eficaz y eficiente gestión que no muchas se logran, pues existe la probabilidad de llegar a la efectividad sin haber sido eficaz como lo demuestra el economista Paulo Nunes.

#### **2.2.10.1 Objetivos**

Mientras que para Chiavenato (2002) define al objetivo como:

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización Interna de los miembros. (p.32)

Según Koontz (2005) refiere lo siguiente:

Los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico. (p.83)

Como refieren los dos autores en sus exposiciones, el objetivo es cambiante, gradual, mejora y aumenta la posibilidad de toda organización de obtener mejores resultados, con objetivos claros sabrán a donde tienen que llegar los trabajadores de las organizaciones.

#### **2.2.10.2. Utilidad**

Según Rawls (2010) refiere que “En la actualidad, la utilidad se entiende como una manera de representar las decisiones de los agentes económicos y no como una medida de satisfacción. “(p.128)

Para Gonzales (2002) nos dice que “La utilidad es la medida de satisfacción por la cual los individuos valoran la elección de determinados bienes o servicios en términos económicos. Los bienes y servicios tienen ciertas propiedades que satisfacen necesidades humanas y que repercuten de forma positiva en sus compradores o consumidores”. (p.52).

En referencia a lo expuesto por los autores podemos decir de la utilidad que es el símbolo de ganar o perder para una organización, en términos económicos es el la medida, el valor de la fluidez comercial o rentable de toda empresa.



### **2.2.10.3 Capacitación**

Para Martínez (2009) es “El conocimiento del contenido del trabajo en términos de las competencias requeridas sirve de referencia para identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas de capacitación, y evaluar los resultados de la capacitación.” (p.12)

Mientras que para Chiavenato (2002) define al adiestramiento como: “El proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento. (p.386).

Por lo anteriormente expuesto los autores refieren a la capacitación como un desarrollo para el trabajador, es el conocimiento que se brindara al trabajador para su crecimiento personal y profesional para que este genere mejores aportes a la organización y se conduzca a innovar ideas.

### **2.3. Definición de términos**

Se ha considerado necesario precisar conceptos básicos significativos como parte del marco teórico, que va a servir como patrón comparativo a manera de modelo, para analizar la situación encontrada en la realidad actual del estudio (Resultados). Todos los conceptos básicos obtenidos al interior del marco teórico se han obtenido de fuentes o autores que gozan de reconocimiento y vigencia en el campo de la Administración, todas tienen citas y los precisamos porque nos permite entender, con mayor propiedad la temática de la investigación entre los más representativos son los siguientes conceptos:

**Ventas:** Muchas compañías siguen el concepto de ventas, el cual afirma que los consumidores no comprarán el número suficiente de productos de la empresa a menos que ésta realice un esfuerzo de promoción y ventas a gran escala. Kotler, Armstrong (2012).

**Inventarios:** Hace alusión a acumulaciones o depósitos tanto de materias primas, partes, productos en proceso y productos terminados, como a cualquier otro objeto que se mantiene en la cadena de suministros. Carreño (2011, p.35)

**Almacén:** Es un sistema que combina infraestructura, recursos humanos, maquinaria, equipos y procesos para labores de conservación o almacenamiento de inventarios y manipulación de los mismos que requieran las empresas participantes de la cadena de suministros. Carreño (2011, p.95).

**Picking:** Operación que consiste en recoger la mercadería de un lugar donde se encuentra almacenada, con el objeto de preparar un pedido para su expedición. Rodríguez (2015 p.15).

**Apilamiento:** Colocación de las unidades de carga una encima de otra sin la ayuda de estanterías ni bandejas intermediarias. Rodríguez (2015 p.15).

**Kardex:** Es un documento físico o electrónico que registra las transacciones de ingresos y las salidas de un almacén. Carreño (2011, p.49)

**Promedio:** El inventario se costea como un promedio de todos los artículos en stock. Carreño (2011, p.53)

**Compras:** Es el área funcional de la empresa encargada de adquirir los materiales necesarios para las operaciones de la empresa. Carreño (2011, p.195)

**Mayorista:** El fabricante vende al mayorista grandes volúmenes y este vende al detallista en pequeñas cantidades que luego este último ofrece al consumidor final. Montoya (2013, p.136).

**Calificación y certificación de proveedores:** Los proveedores deben tener las licencias, permisos, patentes, registro y demás certificaciones de calidad, confiabilidad o legalidad de los productos entregados. Montoya (2013, p.101)

**Orden de compra:** La necesidad de establecer la mayor claridad posible en los términos acordados en una negociación y evitar futuros reclamos por interpretaciones o suposiciones que se puedan presentar después de concretar una compra, hace que el comerciante deba definir una serie de condiciones que se deben registrar en un manual, circular o carta de acuerdo que el proveedor debe conocer.

**Proveedores:** Los proveedores son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Montoya (2013, p.27).

**Mercados:** Un mercado es el “conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” Kotler, Armstrong (2012, p. 7)

## 2.4. Hipótesis

### 2.4.1 Hipótesis general

La gestión de compras se relaciona positivamente con el control de inventarios en la unidad de impresión e imagen HP de la empresa Máxima Internacional S.A.

### **2.4.2 Hipótesis específica**

- a) La gestión de compras se relacionan positivamente con la gestión de stock en la unidad de impresión e imagen HP de la empresa Máxima Internacional S.A.
- b) La gestión de compras se relaciona positivamente con la administración de almacén en la unidad de impresión e imagen HP de la empresa Máxima Internacional S.A.
- c) La gestión de compras se relaciona positivamente con la efectividad en la unidad de impresión e imagen HP de la empresa Máxima Internacional S.A.

## **2.5 Variables**

### **2.5.1 Definición conceptual de las variables**

#### **Variable independiente gestión de compras.**

Gestión de compras para Cruz, (2007) define lo siguiente:

La actividad de compras es tan antigua como las ventas. De hecho, estas dos actividades son complementarias; no puede existir una sin la otra, sean nacionales o internacionales, de carácter industrial, comercial o de servicio. Las compras son básicas para el progreso de toda empresa pequeña, media o grande; comprador y vendedor ponen interés especial en las negociaciones que realizan.

En la actualidad el fundamento de las compras no debe ser únicamente la buena fe. Hoy las compras están integradas al comercio, a la organización funcional especializada y a las técnicas que impone el comercio; han alcanzado tal importancia, y aún sigue creciendo, que la productividad y comercialización depende de ellas. Los principios y técnicas de una

función compradora eficaz son determinantes. Los compradores modernos buscan los medios para realizar su actividad de un modo cada vez más perfecto y con un mayor nivel de eficiencia en sus acciones de compra. (p.59)

Las compras son la principal función dentro de una organización así como vender es el pilar de toda organización, se compra bien para vender bien como indica Alberto Montoya en su libro Administración de compras, para poder avanzar en la productividad y comercialización se debe emplear técnicas o establecer políticas de compras, establecer procesos así como indicadores que nos permitan poder medir el nivel de compras que existe dentro de la organización.

#### **Variable dependiente control de inventario.**

Control de inventarios para Martin Andino (2007) define lo siguiente:

Los inventarios en la producción tienen una doble misión: Por una parte, permiten conocer y controlar el estado de aquellos bienes que forman parte del proceso, útiles, maquinaria, moldes, envases, materias primas, etc. Por otra, sirven como elemento de estabilización entre la capacidad productiva y los requerimientos de los clientes, por tanto constituyen un factor en las estrategias de la empresa, de aquí que unas decidan tener inventarios, siguiendo una cierta política y otras no. Desde esta última perspectiva hay que considerar, que en la empresa existen objetivos en conflicto en cuanto a los inventarios. De una parte, los financieros prefieren mantener los niveles bajos, porque ello libera capital para otros usos. De otra, comercial y producción desean altos niveles de inventarios, porque ello asegura la continuidad del suministro a los clientes y de la producción. (p.110)

Como bien se menciona el control de inventarios se enfocan de dos maneras, por una parte financiera que busca mantener controlado los inventarios por manejar menores costos

de almacenaje y no tener tanto capital inmovilizado dentro de los almacenes y por otro lado comercial que lo único que buscaran es mantener un stock amplio, un stock que les permita tener muchas facilidades son prever, estimar o analizar parámetros que esto conlleva comprar más y tener la mercadería inmovilizada en los almacenes, sin una previa revisión, solo generara conflictos dentro de la organización.

### **2.5.2 Definición operacional de las variables**

La variable independiente gestión de compras dentro de la investigación de estudio muestra tres dimensiones expresadas en la matriz de consistencia estas son: planes de compra, información y comunicación y toma de decisiones.

La primera dimensión planes de compra está compuesta por cuatro indicadores expresos dentro del marco teórico estas son: gerente comercial, identificación de requerimiento, pronóstico y análisis de mercado.

La segunda dimensión información y comunicación está compuesta por tres indicadores expresos dentro de la matriz de consistencia estas son: reportes, tiempo y capacitación.

La tercera dimensión es toma de decisiones y está compuesta por tres indicadores expresos dentro de la matriz de consistencia estas son: negociación, responsabilidad y ética.

La variable dependiente control de inventario dentro de la investigación de estudio muestra tres dimensiones expresadas en la matriz de consistencia estas son: gestión de stock, administración de almacenes y efectividad.

La primera dimensión es gestión de stock está compuesta por cuatro indicadores expresos dentro del marco teórico estas son: roturas de stock, inmovilizados, inventario físico y método ABC.

La segunda dimensión administración de almacenes está compuesta por tres indicadores expresos dentro de la matriz de consistencia estas son: localización de materiales en el almacén, almacenamiento, módulos de almacenaje.

La tercera dimensión es efectividad y está compuesta por tres indicadores expresos dentro de la matriz de consistencia estas son: objetivo, utilidad y capacitación.

**2.5.3. Operacionalización de Variables**

Variable Independiente: Gestión de Compras					
DEFINICIÓN	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>Gestión de compras:</p> <p>Martínez, E. (2013) define “El fin concreto de la gestión de compras consistiría en cubrir (satisfacer) las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizando el valor del dinero invertido” (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de compras en “armonía” con el resto de los departamento para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de la posición competitiva). (pág. 25)</p>	<p>Variable (Xi)</p> <p>Gestión de compras</p>	<p><b>X1:</b></p> <p>Planes de compra</p>	Gerente comercial	1,2,3	<p>(1) Siempre</p> <p>(2) Casi siempre</p> <p>(3) Algunas veces</p> <p>(4) Casi Nunca</p> <p>(5) Nunca</p>
			Identificación de requerimientos	4,5	
		Pronósticos	6,7,8		
		Análisis de mercado	9,10		
		Reportes	11,12,13		
		tiempo	14,15		
		Capacitaciones	16		
		Negociación	17,18,19		
		Responsabilidad	20,21		
		<p><b>X3:</b></p> <p>Toma de decisiones</p>	Ética	22	



Variable Dependiente: Control de inventario							
DEFINICIÓN	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN		
<p>Control de inventarios:</p> <p>Sierra y Acosta, Guzmán y García (2011) Control de Inventarios: Es el dominio que se tiene sobre los haberes o existencias pertenecientes a una organización. Por sí mismo el CI es un sistema que está subordinado a otros sistemas mayores que tienen como fin último operar para el logro de los objetivos generales de toda la organización. (p. 9)</p>	Variable (Yi)	Y1:Gestión de stock	Roturas de stock	1,2,3	(1) Siempre  (2) Casi siempre  (3) Algunas veces  (4) Casi Nunca  (5) Nunca		
			Inmovilizados	4			
			Inventario físico	5,6			
			Método ABC	7,8			
		Control de inventario.	Control de inventario.	Y2:Administración de almacén		Localización de materiales en el almacén	9,10,11
						Almacenamiento	12,13,14
						Módulos de almacenaje	15,16
						Objetivos	17,18
						utilidades	19,20
						capacitaciones	21,22
		Y3: Efectividad					

## **Capítulo III: Metodología**

### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

#### **3.1.1 Tipo de Investigación**

La presente investigaciones se desarrollará bajo el tipo de investigación aplicada, puesto que es un estudio cuyo propósito es describir variables y analizar su relación en un momento dado (2016), Sánchez & Reyes (2006) sostienen que este tipo de investigación “está orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio-temporal” (p. 42).

El enfoque es cuantitativo.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indica que Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p. 5)

### **3.1.2 Nivel de Investigación**

La presente investigación es de nivel correlacional.

Según Hernández, et al. (2014), indica que la finalidad es “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 85).

Hernández, et al. (2014) Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p. 93)

### 3.2 Descripción del ámbito de la investigación

A continuación, se define el marco conceptual sobre el que se plantea la tesis y su desarrollo, a partir de la definición de algunos conceptos que se consideran fundamentales para situar el alcance del planteamiento y los objetivos de la tesis:

Máxima Internacional S.A., se constituye el 31 de Enero de 1992. Ubicado en el distrito de Surquillo, Av. República de Panamá N°3852. Con más de 23 años en el mercado peruano somos una empresa mayorista orgullosamente peruana, importadora y comercializadora de conocidas y reconocidas marcas globales de tecnología informática.

Cuenta con 250 trabajadores, 4 sucursales a nivel nacional como son, Huancayo, Chiclayo, Trujillo y centro de Lima. El grupo social objeto de estudio de investigación, fueron los colaboradores de la empresa Máxima Internacional S.A. Surquillo.

En cuanto al pronóstico del tiempo sobre el desarrollo de la investigación se llevó a cabo en el periodo del año 2016 estableciendo, programando y analizando los instrumentos de medición (encuestas) desarrolladas en la tesis.

#### *Ubicación geográfica*

Surquillo fue creado por Ley 11058 el 15 de Julio 1949. Se ubica a 105 m.s.n.m. con una superficie de 4'490,000 metros cuadrados (4,4 km<sup>2</sup>). Se encuentra situado en la zona Central Sur-Oeste de Lima entre los 76 y 77 grados; latitud 12° 6' 33"; longitud 77° 00 13". Está ubicado a 13 kilómetros de distancia de Lima, recorrido que se cubre en aproximadamente 25 minutos, usando la Vía Expresa.

### **3.2.1 Método de Investigación**

El método desarrollado en la presente investigación es el hipotético deductivo.

Para Pino (2010) “es aquel que empieza con la observación, seguida de la elaboración de hipótesis, luego la comprobación de hipótesis, y finalmente predecir la situación de las variables.” (p. 52)

También se utilizó el método analítico, porque no sólo basta recopilar datos sino medir la relación entre las variables así como los factores que inciden. (Cuantitativo deductivo), inductivo porque parte de lo particular a lo general.

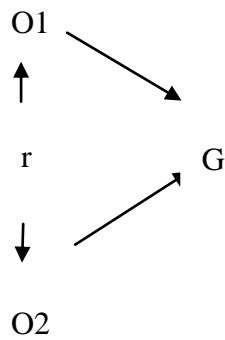
### **3.2.2 Diseño de Investigación**

La investigación desarrollada es no experimental – transversal.

Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación (2014), Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para. (p.152)

La investigación desarrollada es transversal, correlacional. Sánchez & Reyes (2006), sostiene:

El esquema del diseño no experimental – transversal seguido fue:



Dónde:

O1 = Gestión de compras

O2 = Control de inventario

r = Coeficiente de Correlación.

G = Trabajadores de la empresa MAXIMA INTERNACIONAL S.A. año 2016.

Es un estudio no-experimental de carácter transversal, por que mide el grado de relación que existe entre la gestión de compras y el control de inventario en un determinado tiempo, en el año 2016.

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Población

En el presente trabajo de investigación la población de estudio estará conformada por todos los trabajadores de la empresa MAXIMA INTERNACIONAL S.A. Que suman un total de 250 trabajadores, que laboran en el presente año; Según Hernández y cols. (2014) señalan que “la población es el conjunto total de individuos, que poseen algunas características comunes observables en un lugar y un momento determinado.” (p.85)

### 3.3.2 Muestra

La muestra está definida por los clientes de la empresa comercializadora Máxima Internacional s.a. ubicada en el distrito de Surquillo la misma que está sustentada por un grupo pequeño que se desprende de la población, donde se reunirá la información.

Según Hernández et al (2014) define a la muestra “subgrupos del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta” (p. 173).

La muestra es probabilística de tipo: Muestra Aleatoria simple, cuya fórmula estadística es la siguiente:

$$N = \frac{NZ^2p^2(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2p(1-p)}$$

$$250 = \frac{250(1.96)^2 0.5^2 (1-0.5)}{(250-1)0.005^2 + 1.96^2 0.5(1-0.5)}$$

La investigación tendrá como muestra a 152 trabajadores de la empresa comercial de tecnología Máxima internacional s.a. del distrito de Surquillo.

Dónde:

n: Tamaño de muestra

Z=Nivel de confianza =95% =1.96

P= Variabilidad positiva =0.5

Q= Variabilidad negativa = 0.5

N= Tamaño de la población =250

E= Error estándar =0.005

### **3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.4.1 Técnicas**

La técnica que se utilizó para recopilar los datos fue la encuesta, Martin (2008), indica que:

[...] Abarca información, como las opiniones, motivaciones e incluso comportamientos futuros anticipados. [...] Es decir con las encuestas se le pregunta a la gente qué hace y, también, por qué lo hace. Por eso las encuestas son utilizadas en las ciencias sociales; y cuando los estudiantes piensan en realizar un proyecto de investigación, una encuesta es una de las primeras formas de investigar qué ocurre (p. 212).

Para la investigación de gestión de compras y control de inventario se utilizó la encuesta para saber cuáles son las funciones del área de compras y almacén, conocer que hacen y sobre todo saber si cada área conoce la información y los procesos que le corresponde y si están comunicados entre áreas de la misma organización, con esa finalidad se aplicó encuestar a un determinado grupo de trabajadores de los más de 250 empleados con los que cuenta la empresa.

#### **3.4.2 Instrumentos**

Para la presente investigación se va a recopilar los datos con un cuestionario, Chasteauneuf (como se citó en Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 217), indica al respecto “es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.



Las preguntas fueron realizadas según las necesidades, procesos e información mínima que deberían manejar el personal de las dos áreas comprometidas, con la finalidad de hacer dinámico y fluidas, se aplicaron dos instrumentos con 22 preguntas cada uno.

### ***Ficha técnica del Instrumento***

Nombre: Gestión de compras de la empresa Máxima Internacional S.A.

Autor: Bachiller Estephanie Rodríguez Bernardo

Objetivo: Medir la estrategia y el nivel de la gestión de compras para mejorar los procesos, las decisiones y establecer políticas de medición que le permitan al área no perjudicar los almacenes de la empresa.

Lugar de aplicación: MAXIMA INTERNACIONAL S.A.

Forma de aplicación: Directa, de desarrollo individual.

Duración de la Aplicación: 15 minutos aproximados.

Descripción del instrumento: El cuestionario está constituido por tres dimensiones denominadas: Planes de compras, Información y comunicación y toma de decisiones.

Escala de medición: Escala de Likert, siempre (1), casi siempre (2), algunas veces (3) casi nunca (4) y nunca (5).

Nivel: el nivel de evaluación que se establecerá será de acuerdo a 3 niveles que se definen como: Pésimo, regular y bueno.

Baremos: se definirá el cálculo matemático de intervalos con un nivel de 3.

### **Tabla 1**

#### ***Baremos de gestión de compra***

Gestión de compras	d1	d2	d3	V1
Pésimo	[10-23]	[6-13]	[6-13]	22-51
Regular	[24-37]	[14-21]	[14-21]	52-81
Bueno	[38-50]	[22-30]	[22-30]	82-110

### ***Ficha técnica del Instrumento***

Nombre: Control de inventario de la empresa Máxima Internacional S.A.

Autor: Bachiller Estephanie Rodríguez Bernardo

Objetivo: Medir el Control de inventarios.

Lugar de aplicación: MAXIMA INTERNACIONAL S.A.

Forma de aplicación: Directa, de desarrollo individual.

Duración de la Aplicación: 15 minutos aproximados.

Descripción del instrumento: El instrumento está constituido por tres dimensiones denominadas: Gestión de stock, administración de almacenes y efectividad.

Escala de medición: Escala de Likert, siempre (1), casi siempre (2), algunas veces (3) casi nunca (4) y nunca (5).

Nivel: el nivel de evaluación que se establecerá será de acuerdo a 3 niveles que se definen como: Pésimo, regular y bueno.

Baremos: se definirá el cálculo matemático de intervalos con un nivel de 3.

### **Tabla 2**

#### ***Baremos de control de inventario***

Gestión de compras	d1	d2	d3	V2
Pésimo	[8-18]	[8-18]	[6-13]	22-51
Regular	[19-29]	[19-29]	[14-21]	52-81
Bueno	[30-40]	[30-40]	[22-30]	82-110

### **3.5 Validez y confiabilidad del instrumento**

#### **Validez**

El instrumento será validado a través del juicio de 2 expertos de la universidad Alas Peruanas, los resultados obtenidos son consolidados en la siguiente tabla:

**Tabla 3****Juicio de expertos**

Nº	Expertos	Criterio
1	Dr. Bedoya Soto Carlo	Es aplicable
2	Mg. Bernaola Martínez, Carlos Alberto	Es aceptable

Nota: ver la ficha de validez en anexos

**Confiabilidad**

La validez a través del instrumento mide la confiabilidad de la consistencia interna para evaluar la gestión de compras y el control de inventario de la unidad de impresión e imagen Hp en la empresa Máxima Internacional S.A. con el instrumento se estimara una prueba piloto que determina la confiabilidad prueba estadística con el programa SPSS 22 para obtener el resultado a través de alfa de cronbach.

Proponiendo la escala de investigación de (Hernández et al. 2014) “confiabilidad grado en que un instrumento produce resultados conscientes y coherentes” (p. 200)

**Tabla 4**

*Análisis de fiabilidad del instrumento sobre la gestión de compras a los trabajadores de la empresa Máxima Internacional S.A*

Alfa de cronbach	Nº de elementos
0.838	22

Nota: existe una fuerte confiabilidad del instrumento con un coeficiente de 0.838 en la gestión de compras de la unidad de impresión e imagen HP en la empresa Máxima Internacional S.A.

**Tabla 5**

*Análisis de fiabilidad del instrumento sobre el control de inventario a los trabajadores de la empresa Máxima Internacional S.A*

Alfa de cronbach	N° de elementos
0.906	22

Nota: existe una fuerte confiabilidad del instrumento con un coeficiente de 0.906 en el control de inventario de la unidad de impresión e imagen HP en la empresa Máxima Internacional S.A.

### **3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos**

La recolección de datos es el siguiente paso que se realizó en base al enfoque elegido. De acuerdo con Hernández et al (2014) “la recolección de datos requiere de las siguientes actividades: la selección del instrumento o método de recolección, la aplicación del mismo y preparar las observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analice”.

Es necesario que el instrumento o método de recolección cumpla con dos requisitos importantes, los cuales son: confiabilidad y validez.

Para esa investigación se elaboró dos instrumentos de medición que se muestra en los anexos el cual se aplicó a 20 trabajadores en un muestreo de prueba piloto, para saber si las instrucciones del mismo se comprendían correctamente y funcionaban de manera adecuada según los criterios de confiabilidad y validez.

Esta prueba piloto sirvió para elaborar dos cuestionarios definitivos el cual se aplicó a 152 personas aplicado al personal de las áreas de compras, comercial y almacén.

Una vez terminado de aplicar las encuestas, se procedió a vaciar los datos en Microsoft Excel, para después pasar lo obtenido al software IBM SPSS Statistics v23, donde se realizó un análisis estadísticos de la distribución de frecuencias y gráficos con sus interpretaciones. A la escala de Likert de 1 a 5 que va de 1: Nunca a 5: Siempre, se redujo a solo tres niveles mediante un método estadístico, donde posteriormente los resultados se mediaran en tres niveles y son los siguiente: Pésimo, Regular y Bueno. Y para estos tres niveles se tomaron en cuenta los rangos que a continuación se mencionan: Del 22 al 51 es considerado como “Pésimo” del 52 al 81 es considerado como “Regular” y del 82 al 110 es considerado como Bueno. De esta forma se obtuvo el nivel de la Gestión de compras y control de inventario de acuerdo con sus dimensiones.

## Capítulo IV: Resultados

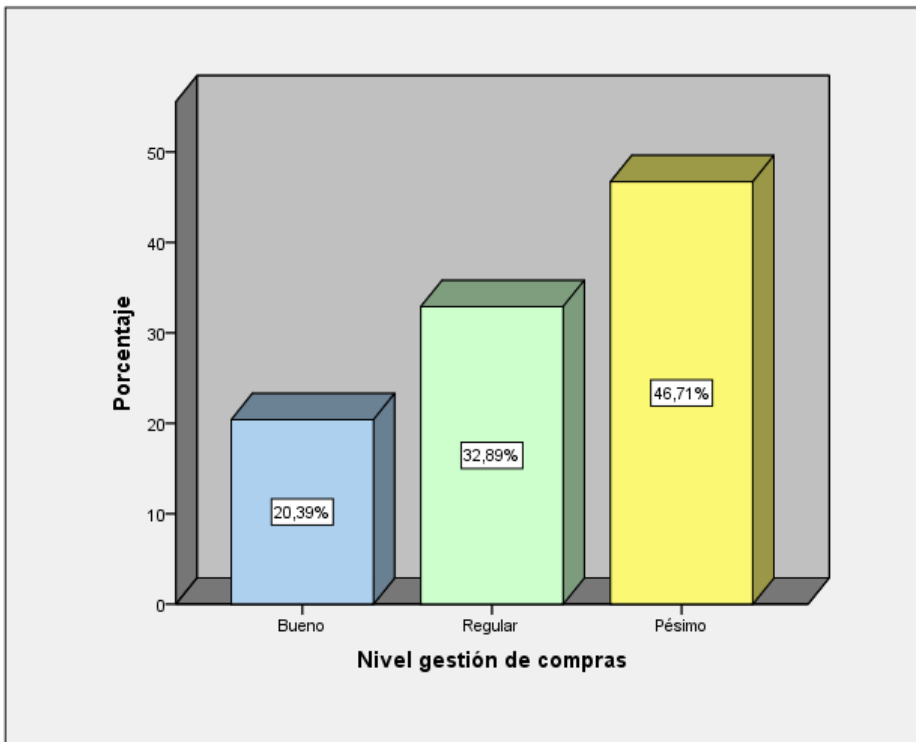
### 4.1 Descripción de resultados

#### 4.1.1 Nivel Gestión de compras

**Tabla 6**

*Nivel de Gestión de compras según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A. año 2017.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	31	20,4
Regular	50	32,9
Pésimo	71	46,7
Total	152	100,0



*Figura 5:* Nivel de Gestión de compras según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A., año 2017

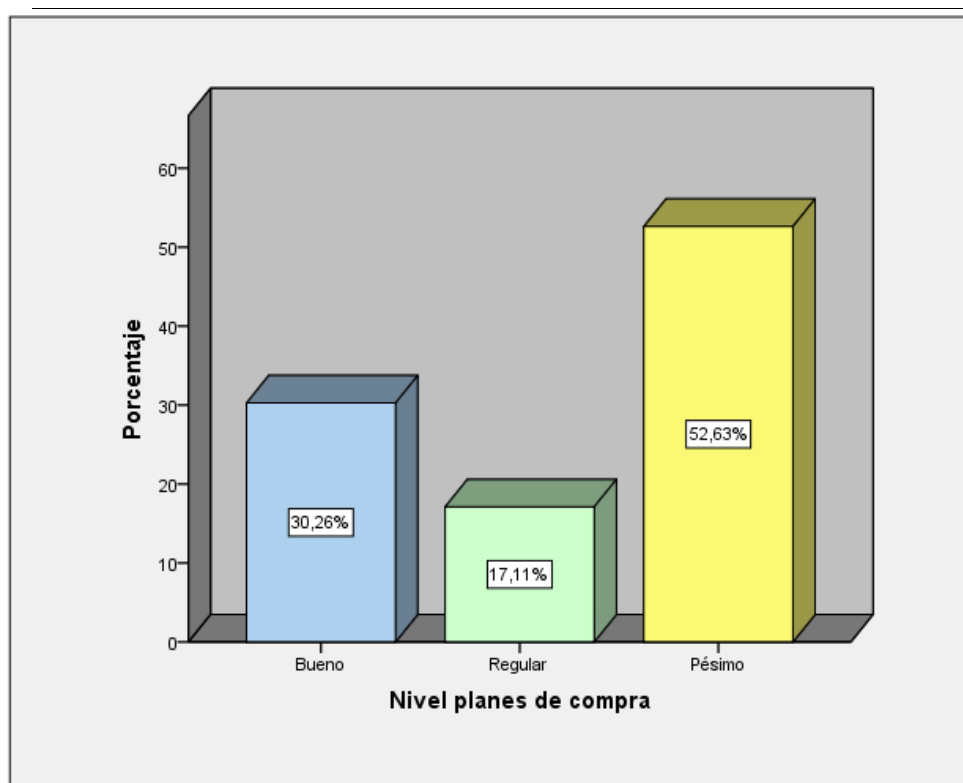
En la tabla 6 y figura 5 se presentan los resultados de la variable gestión de compras según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A., donde el 46,71% indicó que el nivel es pésimo, el 32,89% indicó que el nivel es regular y solo el 20,39% indicó que el nivel es bueno, el resultado obtenido permite afirmar que existe deficiencias en la gestión de compras de la empresa el cual debe mejorarse a través de planeamientos y nuevas estrategias.

#### 4.1.2 Nivel de Planes de compra

**Tabla 7**

*Nivel de Planes de compra según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A. año 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	46	30,3
Regular	26	17,1
Pésimo	80	52,6
Total	152	100,0



*Figura 6. Nivel de Planes de compra según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A., año 2017.*

En la tabla 7 y figura 6 se presentan los resultados de la dimensión de planes de compra según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., donde el 52,63% indicó que el nivel es pésimo, el 17,11% indicó que el nivel es regular y solo el 30,26% indicó que el nivel es bueno, el resultado obtenido permite afirmar que se presentan inconvenientes en los planes de compra en la empresa el cual se encuentra aún por mejorar.

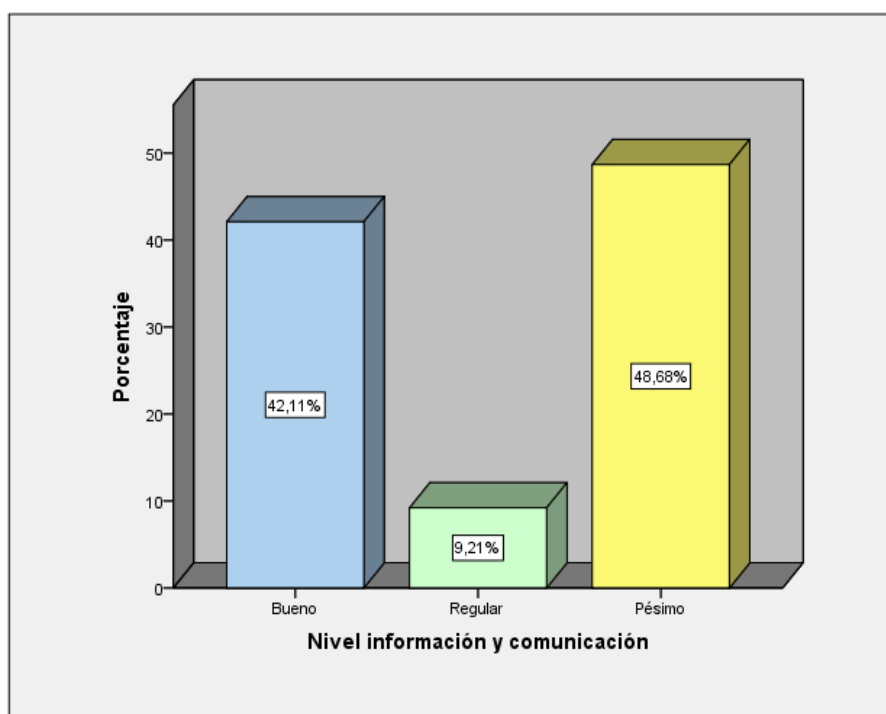


### 4.1.3 Nivel Información y comunicación

**Tabla 8**

*Nivel de Información y comunicación según los trabajadores de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	64	42,1
Regular	14	9,2
Pésimo	74	48,7
Total	152	100,0



*Figura 7. Nivel de Información y comunicación según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A., año 2017*

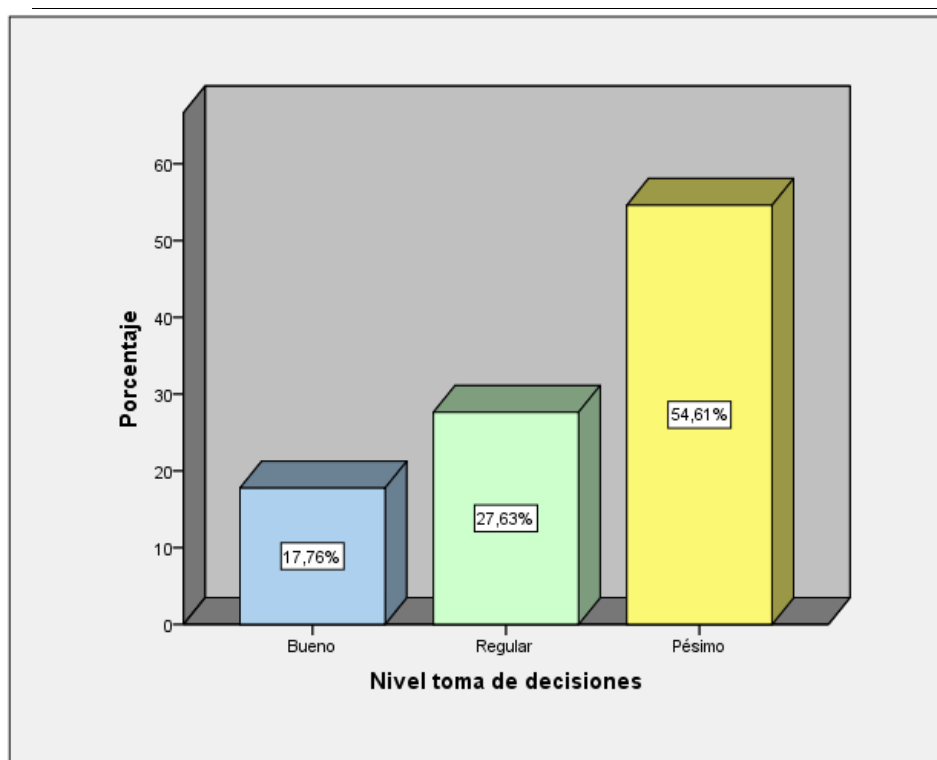
En la tabla 8 y figura 7 se presentan los resultados de la dimensión información y comunicación según los trabajadores de la empresa Máxima internacional S.A., donde el 48.68% indicó que el nivel es pésimo, el 9.26% indicó que el nivel es regular y solo el 42.11% indicó que el nivel es bueno, el resultado obtenido permite afirmar que existe un problema en la información y de comunicación en la empresa el cual se encuentra aún por mejorar.

#### 4.1.4 Nivel Toma de decisiones

**Tabla 9**

*Nivel de Toma de decisiones según los trabajadores de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	27	17,8
Regular	42	27,6
Pésimo	83	54,6
Total	152	100,0



*Figura 8. Nivel de Toma de decisiones según el personal de la empresa Máxima Internacional S.A., año 2017*

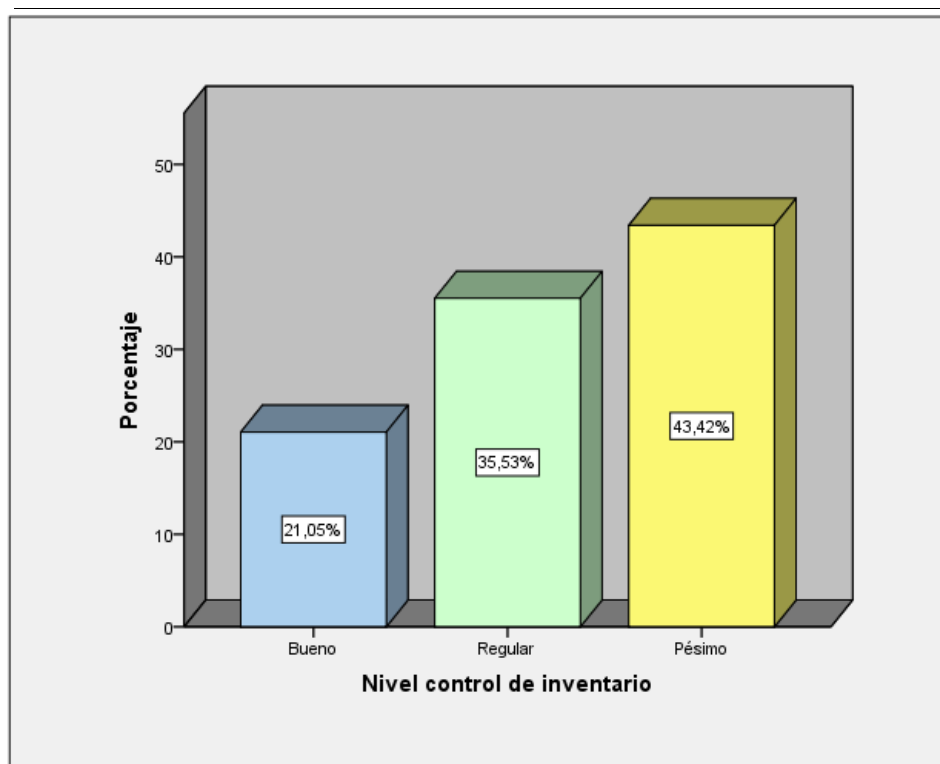
En la tabla 9 y figura 8 se presentan los resultados de la dimensión de toma de decisiones según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., donde el 54,61% indicó que el nivel es pésimo, el 27,63% indicó que el nivel es regular y solo el 17,76% indicó que el nivel es bueno, el resultado obtenido permite afirmar que se presentan ausencias e inconvenientes en la toma de decisiones en la empresa el cual se encuentra aún por mejorar y establecer parámetros.

#### 4.1.5 Nivel del Control de inventario

**Tabla 10**

*Nivel del Control de inventario según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	32	21,1
Regular	54	35,5
Pésimo	66	43,4
Total	152	100,0



*Figura 9. Nivel del Control de inventario según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017.*

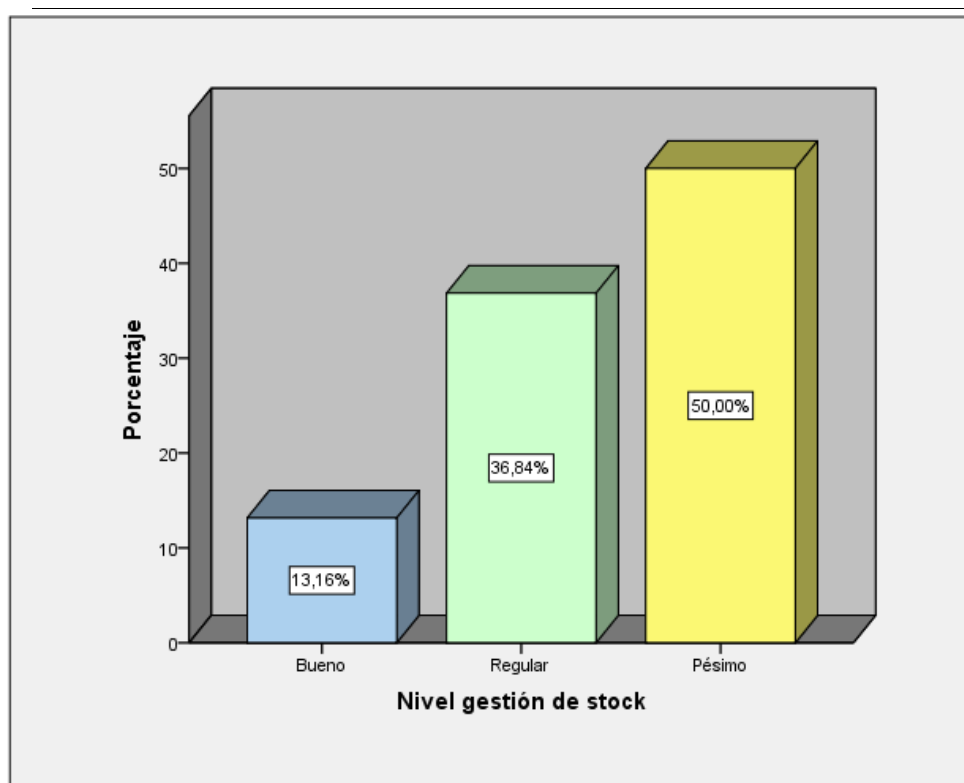
En la tabla 10 y figura 9 se presentan los resultados de la variable control de inventario según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., donde el 43,42% indicó que el nivel es pésimo, el 35,53% indicó que el nivel es regular y solo el 21,05% indicó que el nivel es bueno, el resultado obtenido permite afirmar que el nivel del control de inventario es deficiente en la empresa.

#### 4.1.6 Nivel de Gestión de stock

**Tabla 11**

*Nivel de Gestión de stock según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	20	13,2
Regular	56	36,8
Pésimo	76	50,0
Total	152	100,0



*Figura 10. Nivel de Gestión de stock según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017*

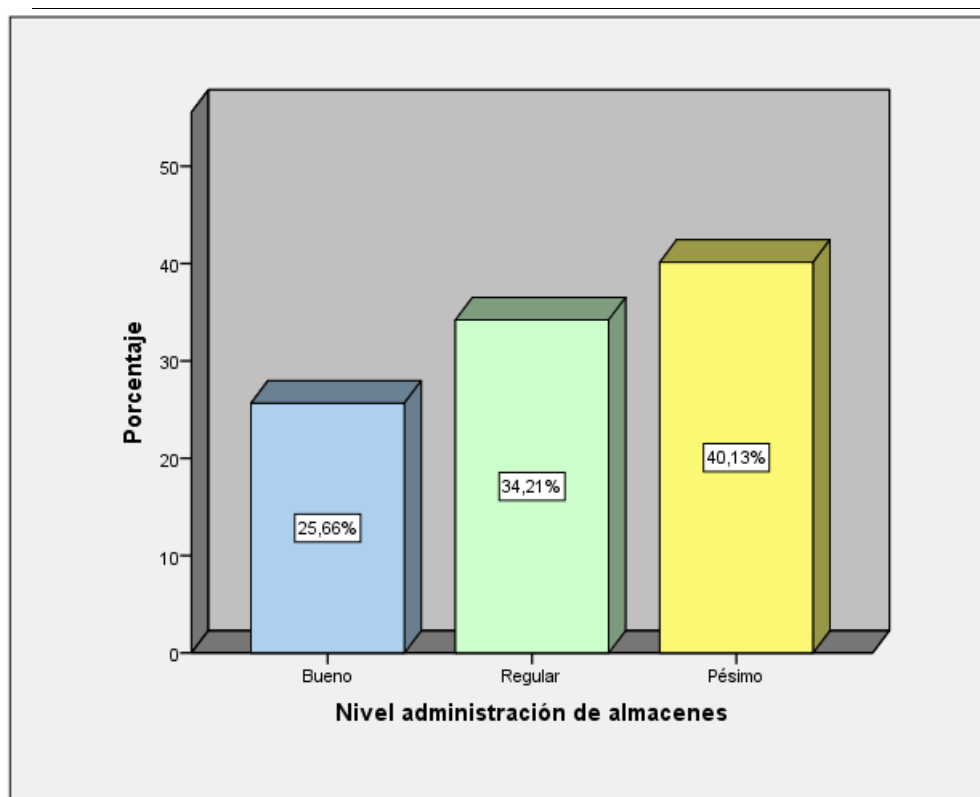
En la tabla 11 y figura 10 se presentan los resultados de la dimensión gestión de stock según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., donde el 50,00% indicó que el nivel es pésimo, el 36,84% indicó que el nivel es regular y solo el 13,16% indicó que el nivel es bueno, el resultado obtenido permite afirmar que el nivel de gestión de stock es deficiente en la empresa.

#### 4.1.7 Nivel de Administración de almacenes

**Tabla 12**

*Nivel de Administración de almacenes según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	39	25,7
Regular	52	34,2
Pésimo	61	40,1
Total	152	100,0



*Figura 11. Nivel de la Administración de almacenes según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017*

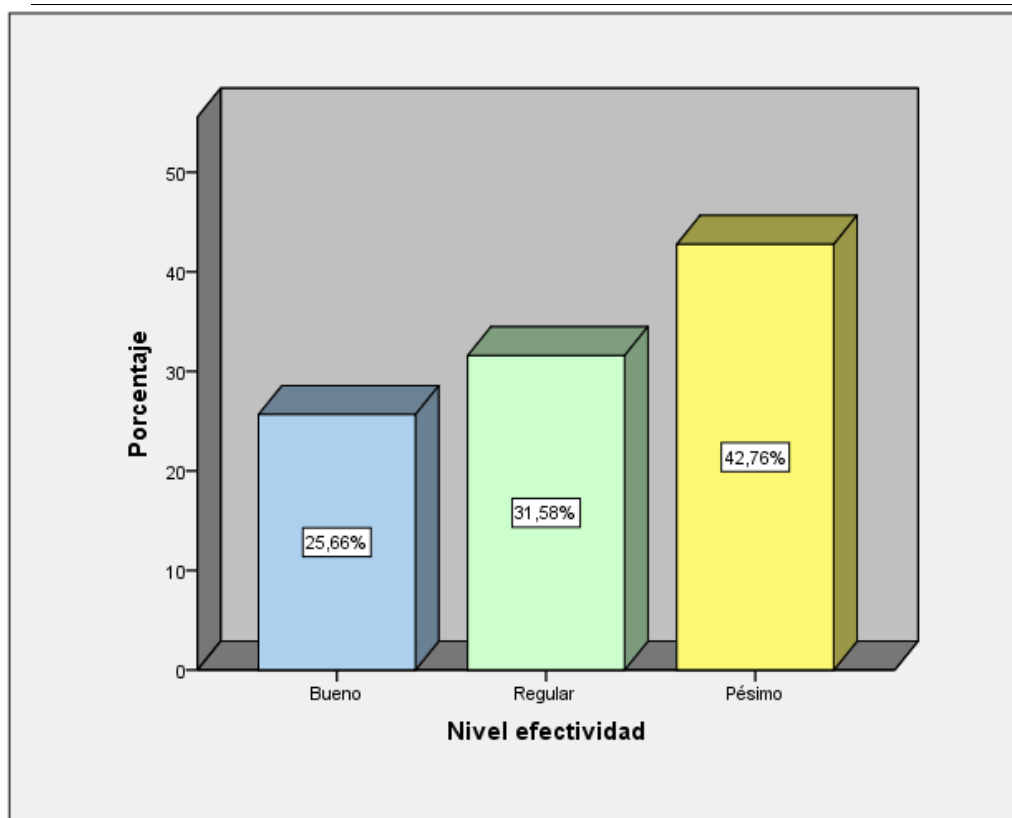
En la tabla 12 y figura 11 se presentan los resultados de la dimensión administración de almacenes según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., donde el 40,13% indicó que el nivel es pésimo, el 34,21% indicó que el nivel es regular y solo el 25,66% indicó que el nivel es bueno, el resultado obtenido permite afirmar que el nivel de administración de almacenes es deficiente en la empresa.

#### 4.1.8 Nivel de Efectividad

**Tabla 13**

*Nivel de Efectividad según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	39	25,7
Regular	48	31,6
Pésimo	65	42,8
Total	152	100,0



*Figura 12. Nivel de Efectividad según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., año 2017*

En la tabla 13 y figura 12 se presentan los resultados de la dimensión de efectividad según el personal de la empresa Máxima internacional S.A., donde el 42,76% indicó que el nivel es pésimo, el 31,58% indicó que el nivel es regular y solo el 25,66% indicó que el nivel es bueno, el resultado obtenido permite afirmar que el nivel de efectividad alcanzado por la empresa es deficiente.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis general

$H_0$ : Gestión de compras no se relaciona con el control de inventario en la empresa Máxima internacional S.A.

$H_1$ : Gestión de compras se relaciona significativamente con el control de inventario en la empresa Máxima internacional S.A.

Nivel de significancia  $\alpha = .05$

Tabla 9

*Prueba de correlación de Spearman entre el nivel de gestión de compras y el control de inventario en la empresa Máxima internacional S.A.2017.*

			Nivel de gestión de compras	Nivel de control de inventario
Rho de Spearman	Nivel de Gestión de compras	Coefficiente de correlación de Sig. (bilateral)	1,000	,962**
		N	.	,000
		N	152	152
	Nivel de control de inventario	Coefficiente de correlación de Sig. (bilateral)	,962**	1,000
		N	,000	.
		N	152	152

Como se aprecia en la tabla 9 el nivel de significancia calculado es igual .000, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, en consecuencia el valor de Rho = .962 por lo que existe una correlación fuerte, finalmente la gestión de compras se relaciona positiva y fuertemente con el control de inventario en la empresa Máxima internacional S.A., 2017.

#### 4.2.2 Hipótesis Secundaria 1

H<sub>0</sub>: La gestión de compras no se relaciona con la gestión de stock en la empresa Máxima internacional S.A.

H<sub>1</sub>: La gestión de compras se relaciona significativamente con la gestión de stock en la empresa Máxima internacional S.A.

Nivel de significancia  $\alpha = .05$

Tabla 10

*Prueba de correlación de Spearman entre el nivel de Gestión de compras y la gestión de stock en la empresa Máxima internacional S.A.2017*

			Nivel gestión de compras	Nivel gestión de stock
Rho de Spearman	Nivel gestión de compras	Coefficiente de correlación	1,000	,830**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	152	152
	Nivel gestión de stock	Coefficiente de correlación	,830**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	152	152

Como se aprecia en la tabla 10 el nivel de significancia calculado es igual .000, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, en consecuencia el valor de Rho = .830 por lo que existe una correlación fuerte, finalmente la gestión de compras se relaciona positiva y fuertemente con la gestión de stock en la empresa Máxima internacional S.A., 2017.

#### 4.2.3 Hipótesis Secundaria 2

H<sub>0</sub>: La gestión de compras no se relaciona con la administración de almacenes en la empresa Máxima internacional S.A.



H<sub>1</sub>: La gestión de compras se relaciona significativamente con la administración de almacenes en la empresa Máxima internacional S.A.

Nivel de significancia  $\alpha = .05$

Tabla 11

*Prueba de correlación de Spearman entre el nivel de Gestión de compras y Administración de almacenes en la empresa Máxima internacional S.A.2017*

			Nivel gestión de compras	Nivel administración de almacenes
Rho de Spearman	Nivel gestión de compras	Coeficiente de correlación	1,000	,878**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	152	152
	Nivel administración de almacenes	Coeficiente de correlación	,878**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	152	152

Como se aprecia en la tabla 11 el nivel de significancia calculado es igual .000, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, en consecuencia el valor de Rho = .878 por lo que existe una correlación fuerte, finalmente la gestión de compras se relaciona positiva y moderadamente con la administración de almacenes en la empresa Máxima internacional S.A., 2017.

#### 4.2.4 Hipótesis Secundaria 3

H<sub>0</sub>: Gestión de compras no se relaciona con la efectividad en la empresa Máxima internacional S.A.

H<sub>1</sub>: Gestión de compras se relaciona significativamente con la efectividad en la empresa Máxima internacional S.A.

Nivel de significancia  $\alpha = .05$

Tabla 12

*Prueba de correlación de Spearman entre el nivel de Gestión de compras y la efectividad en la empresa Máxima internacional S.A.2017*

		Nivel gestión de compras	Nivel efectividad
Rho de Spearman	Nivel gestión de compras	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	152
	Nivel efectividad	Coefficiente de correlación	.844**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	152

Como se aprecia en la tabla 12 el nivel de significancia calculado es igual .000, dicho valor es menor al nivel de significancia teórico, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, en consecuencia el valor de Rho = .844 por lo que existe una correlación fuerte, finalmente la gestión de compras se relaciona positiva y moderadamente con la efectividad en la empresa Máxima internacional S.A., 2017.

### 4.3 Análisis de confiabilidad

La confiabilidad del instrumento es según Sánchez & Reyes (2006), "el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo test. Es la estabilidad o constancia de los puntajes logrados en un test" (p. 156).

Para interpretar la confiabilidad del instrumento según George & Mallery, (2003), establecieron los siguiente criterios "coeficiente alfa > 0.9 es excelente, > 0.8 es bueno, > 0.7 es aceptable, > 0.6 es cuestionable, > 0.5 es pobre, <0.5 es inaceptable" (p. 231).

En consecuencia, se procedió a calcular el Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable gestión de compras y resultó 0.838 para 22 elementos, porque en el instrumento existen 4 ítems que corresponden a preguntas Lie, por lo tanto se afirma que el instrumento tiene una buena confiabilidad.

Finalmente, respecto a la variable Control de inventario el Alfa de Cronbach resultó 0.906 para 22 elementos, por lo tanto el instrumento tiene una buena confiabilidad y mide la variable.

## **Capítulo V: Discusión**

La presente investigación titulada “Gestión de compras y control de inventario de la unidad de impresión e imagen Hp en la empresa Máxima internacional S.A. – Surquillo 2016”, demostró que la gestión de compras presenta una relación positiva y significativa con el control de inventario de la empresa Máxima internacional S.A. año 2016 ( $Rho = 0.838$ ,  $p=1.000$ ), este resultado indica que al mejorar la gestión de compras mayor será el control de inventario, en consecuencia armonizamos con Espino (2016), porque afirma que si existen problemas en el manejo de compras sin tener un área estable o una planificación correcta al momento de adquirir mercadería, y así, afectando que determinados accesorios se queden inmovilizados en el almacén, produciendo la afectación a la rentabilidad de la empresa y genera distorsiones en la administración de almacén. Por lo tanto se propone la planificación estratégica y financiera, para los procedimientos de compras y ventas regulando las falencias

existentes en el momento de realizar dicha operación, proporcionando una planificación estratégica donde se propone una misión, visión, de lo que quiere proyectar la empresa, una estructura organizacional, donde se demuestre la segregación de funciones, el uso del FODA que ayuda a visualizar las oportunidades y las debilidades que existen en la empresa, tener un plan operativo en el cual presupuesten de forma correcta las compras. La cual también coincide con la investigación de Villavicencio (2006), que evidenció el propósito de la investigación en diseñar un modelo de gestión para optimizar el control de inventario de materiales y suministros en el departamento de compras, en tal sentido sobre la base de los objetivos específicos se realizó el análisis de la situación actual de los procesos utilizados en el almacén del departamento de compras para mantener el registro de los materiales con la finalidad de establecer sus fortalezas y debilidades. De la misma forma concordamos con Llerena y Cepeda (2015), al afirmar que a través de un análisis de la situación actual que enfrenta la empresa, durante el curso de la investigación se determinó que la entidad tiene problemas en el manejo de compras sin tener una planificación correcta al momento de adquirir mercadería, y así, afectando que determinados accesorios se queden obsoletos, produciendo la afectación a la rentabilidad de la empresa. De igual forma concordamos con Malca (2016), demostró que si existe relación entre la gestión de compras y el control de existencias, de la misma forma Misari (2012), demostró que el nivel de gestión de compras influye el control de inventario de los almacenes de cualquier empresa.

Asimismo la gestión de compras presenta una relación positiva y moderada con la gestión de stock en la empresa Máxima internacional S.A. ( $Rho = 0.830$ ,  $p=1.000$ ), este resultado coincide con el investigador Misari (2012), quien señala que las organizaciones pueden lograr un alto grado de eficiencia sin embargo es necesario trabajar las revisiones físicas periódicas permiten la actualización y rotación de los inventarios, evaluando las existencias que no tienen mucha salida, como resultado de una buena gestión de compras, la

importancia que realmente muestra la gestión de stock, es analizar y enfocar estudios de mercado para establecer las compras, para saber cuanto y cuando comprar y que comprar para manejar el stock de la empresa se evite tener demasiados productos inmovilizados con más de 180 días en los almacenes, o por el contrario se presenten roturas de stock. Asimismo armonizamos con Freire (2012), en el sentido que se deben reforzar las compras mediante procedimientos para que los errores no se repercutan directamente en almacén. La aplicación de estos procedimientos permitirá, llevar un mejor control en las compras y llevar un mejor control en el almacén con adecuados tiempos de entradas, salidas y stock que es la base fundamental para mantener una comercialización adecuada en cada uno de los ítems que se suministran y de esta manera evitar inconvenientes con el almacén, de la misma forma Espino (2016), demostró que la gestión de stocks o inventarios es clave para alcanzar tanto objetivos económicos como de servicio en la dirección de operaciones; esta gestión mide el nivel de existencias de cualquier artículo o recurso utilizado por la organización, determina los niveles que deben mantenerse y establece en qué momento y en qué cantidad deben reaprovisionarse. De la misma forma la gestión de compras presenta una relación positiva y moderada con la administración de almacén en la empresa Máxima internacional S.A. ( $Rho = 0.878$ ,  $p=1.000$ ), estos resultados coinciden con los de Goicochea (2009), en relación a que se tendrá un mejor control de las cantidades que se deben reponer para poder tener la mezcla adecuada de variedad y cantidad, en el almacén de productos terminados; obteniendo un óptimo resultado tanto para el cliente como para la empresa., de la misma forma coincidimos con el investigador Malca (2016), al afirmar que la administración de inventarios es la aplicación de procedimientos y técnicas que tienen por objeto establecer, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, producción en proceso, artículos terminados, materiales de empaque, refacciones, etc., minimizando los costos que generan, y así contribuir a lograr los fines de la empresa. El manejo efectivo de los inventarios es esencial a

fin de proporcionar el mejor servicio a los clientes. Si la situación de pedidos atrasados o falta de artículos en bodega se convierte en una situación constante, se invita a la competencia a llevarse el negocio sobre la base de un servicio más completo.

Finalmente, la gestión de compras presenta una relación positiva y moderada con la efectividad de la empresa Máxima Internacional S.A. ( $Rho = 0.844$ ,  $p=1.000$ ), estos resultados armonizan con Madrid (2011), al afirmar que la efectividad en la gestión de las compras públicas resulta una de las formas pendientes por resolver. Un gran impacto para el sector público es que a pesar de los análisis y proyectos de investigación que manejan no se logra controlar de forma eficiente sus compras, esto ocurre debido a la cantidad de presupuesto que atraviesa por los procesos de compra y los altos índices de corrupción de dicho espacio frente a otros. Implementar un eficiente sistema de compras, estableciendo procedimientos de control preventivo semestrales y anuales, permitirá la mejora en el control y almacenamiento de los inventarios.

## CONCLUSIONES

Primero.- Se ha podido determinar que el principal problema con los que este tipo de empresas se enfrentan tienen que ver en su gran mayoría con la deficiente gestión de compras: como inventario inmovilizado más de 180 días, roturas de stock, pérdida de tiempo para el personal de almacén, baja productividad y disminución en la demanda de clientes atendidos. Los resultados obtenidos en la presente investigación nos refieren que existe una relación positiva y fuerte entre la gestión de compras y el control de inventario en la empresa Máxima internacional S.A. ( $Rho = 962$ ,  $p = ,000$ ). Frente a ello se concluye que la gestión de compras es una función o área importante para controlar los inventarios en el almacén.

Segundo.- Se cuenta con stock en la empresa, pero este no se encuentra correctamente enfocado, ya que se poseen faltantes de atención de pedidos a clientes, los productos de alta rotación no se encuentran en stock y los productos que baja rotación, el gerente comercial que hace las compras, se abastece de forma desmedida sin informar o un previo análisis de mercado, saturando el almacén de suministros HP. Los resultados obtenidos en la presente investigación nos refieren que existe una relación positiva y moderada entre la gestión de compras y la gestión de stock en la empresa Máxima internacional S.A. ( $Rho = 830$ ,  $p = ,000$ ). Frente a ello se concluye que las compras se deben desarrollar de forma responsable, bajo un estándar o procedimientos de compras, que a su vez deberán ser evaluadas semanalmente y mejorar la gestión de stock.

Tercero.- Se ha concluido que la implementación de herramientas tecnológicas y de técnicas especializadas en la gestión compras han sido capaces de generar valor en la administración de almacén de la empresa. Los resultados obtenidos en la presente investigación nos refieren que existe una relación positiva y moderada entre la gestión de compras y la administración de almacén en la empresa Máxima internacional S.A. ( $Rho = 878$ ,  $p = ,000$ ). Frente a ello se



concluye que no se desarrollara correctamente la administración de almacén porque el área de compras no cuenta con un manual de normas o procedimientos para el control de compras que hace el gerente general.

Cuarto.- El gerente comercial, personal que labora en la unidad de impresión e imagen HP es el encargado de hacer las compras de las tintas y tóner de la marca HP, su principal función es comercial, vender, sin embargo se presentan falencias, deficiencias en sus procesos mostrando una efectividad carente de resultados pasivos para la empresa. Los resultados obtenidos en la presente investigación nos refieren que existe una relación positiva y moderado entre la gestión de compras y la efectividad en la empresa Máxima internacional S.A. ( $Rho = 844$ ,  $p = ,000$ ). Frente a ello se concluye que las compras sean dirigidas por un especialista en abastecimiento e incrementar la efectividad sobre el almacén de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Primero.- De acuerdo a las conclusiones vertidas producto del trabajo de investigación, se recomienda para el área de unidad de impresión e imagen HP de la empresa Máxima Internacional S.A implementar el método 5's a la gestión de compras y el control de inventario las dos áreas involucradas de la empresa a fin de disminuir la probabilidad de pérdidas de materiales, desorden en el almacén, deficiente información y comunicación, herramientas, a la vez de optimizar el tiempo de los trabajadores y la disminución de costos por estos conceptos. A partir de la implementación, se sugiere realizar auditorías de seguimiento mensuales durante los primeros 6 meses para verificar el buen funcionamiento del sistema de gestión de compras y el buen funcionamiento en el almacén.

Segundo.- se cuenta con una solución tecnológica tipo ERP para toda la empresa, sin embargo no se cuenta con una solución para el área de almacén que le permita manejar un control más detallado de los códigos de las tintas y tóner (toma de serie con el lector de código de barras), para adelantarse a las roturas de stocks e informar a un tiempo oportuno la cantidad de productos inmovilizados con más de 180 días en el almacén; reponiendo los lotes de producción, antes que estos no se encuentren en el almacén y reduciendo las compras de más códigos que ya se encuentran en el almacén.

Tercero.- Se recomienda que la empresa evalúe la posibilidad de diseñar e implementar un manual de normas y procedimientos para la gestión de compras de la unidad de impresión e imagen HP, el cual permitirá un control interno efectivo, con planes, análisis y pronósticos de compras, que el personal sea evaluado bajo este manual de forma semestral y que el comprador emita reportes quincenales a la gerencia general.

Cuarto.- La empresa Máxima Internacional SA debe optar por contratar un personal calificado, especialista en compras que trabaje para el área de la unidad de impresión e imagen HP, permitiendo la efectividad del área de la unidad de impresión e imagen HP, como la efectividad del área de almacén, pues el gerente comercial se enfocara en las ventas y mayor productividad para la empresa y almacén ya no tendrá más cuellos de botella.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya J. (2008) Almacenes, análisis, diseño y organización. España: ESIC Editorial
- Alberto Montoya palacios (2010). Administración de compras – AMA. (2012).
- Andino, R. (2007) Gestion de Operaciones y Logistica, extraido 10 de junio de 2017 :  
recuperado de:  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48259/componente48257.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48259/componente48257.pdf)
- Augusto Diego Berard (2010) Licenciado en Comercialización (U.A.D.E.), especialista en marketing y ventas. Autor del libro " Estrategias de Ventas, para vender más y mejor".  
Argentina: Recuperado de: <https://www.emprendices.co/gerencia-comercial-funciones-y-responsabilidades/>
- Alcarria J. (2009) Contabilidad financiera I España: Castelló de la Plana- publicación de la Universitat Jaume I.
- Arrieta B. y De La Cruz C. (2005) La dimensión ética de la responsabilidad social. España: Bilbao- publicación de la Universidad de Deusto
- Barboza, J. (2013). Fidelización. Recuperado el 23 de abril de 2014, de <http://www.altag.net/fidelizacion-el-buen-cliente->
- Bavaresco. (2006). Proceso metodológico en la investigación: cómo hacer un diseño de investigación. Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bellido, G. y. (2010). SPSS Analisis de fiabilidad. Recuperado el 22 de Abril de 2014, de [http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0801B.pdf](http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf)
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Bogotá: Pearson Educación.

Camara de comercio de lima recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal>

Carreño A. (2011). Logística de la A la Z. Perú: Fondo Editorial Primera Edición.

Cortez, D. (7 de setiembre de 2013). ¿Como se logra la velocidad y rapidez en ventas?

Obtenido de <http://dinamicadeventas.blogspot.com/2013/04/como-se-logra-la-velocidad-y-rapidez-en.html>

Carneiro M. (2004) La responsabilidad social corporativa interna. España: ESIC Editorial.

Chiavenato I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Chopra S. y Meindl P. (2008) Administración de la cadena de suministros. Mexico: Pearson Educación de México SA.

Degerencia.com. (2013). Obtenido de <http://www.degerencia.com/tema/ventas>

De Diego A. (2015) Gestión de pedidos y stock. España: Ediciones Paraninfo SA.

Daniela Arce (2012) La ruta al éxito que debe seguir todo gerente comercial. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-ruta-al-exito-que-debe-seguir-todo-gerente-comercial>

Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis.

Emilio martinez moya (2013). Gestión de compras –Editorial FC 5ta Edición.

Erossa V. (2004) Proyecto de inversión en ingeniería. México: Editorial LIMUSA SA.

Escudero J. (2003) Gestión de aprovisionamiento. España: ITES Paraninfo SA.

Escudero J. (2014) Logística de almacenamiento. España: Ediciones Paraninfo SA.

Espino E. (2016) Implementación de mejora en la gestión de compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos.

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2459/1/2016\\_Espino\\_Implementacion\\_de\\_mejora\\_en\\_la\\_gestion\\_compras.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2459/1/2016_Espino_Implementacion_de_mejora_en_la_gestion_compras.pdf)

Freire V. (2012) Modelo de Gestión de Inventarios para la programación del sistema de compras de la Farmacia Popular El Rosario de la ciudad de Ambato recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1896>.

Ferrín A. (2007) Gestión de stock en la logística de almacén. España: Fundacion Confemetal

Gonzales N. (2002) Teoría de la utilidad. España: Ariel

Goicochea M. (2009) Sistema de control de inventarios del almacén de productos terminados en una empresa metal mecánica recuperado de: <http://cybertesis.urp.edu.pe/handle/urp/175>

Gómez C. (2006) Propuesta de un Modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima, recuperado de: [http://www.academia.edu/24084417/PROPUESTA\\_DE\\_UN\\_MODELO\\_DE\\_GESTI%C3%93N\\_LOG%C3%8DSTICA\\_DE](http://www.academia.edu/24084417/PROPUESTA_DE_UN_MODELO_DE_GESTI%C3%93N_LOG%C3%8DSTICA_DE)

Guerrero, S. (2009). Inventarios, manejo y control (p 19), Caldas, Colombia, ECOE Ediciones.

Harvard Managment Update. (15 de noviembre de 2013). Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: Empresa Editora El Comercio S.A.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill

Johnson Leenders Flynn (2012). Administracion de compras y abatecimiento –decimocuarta edicion Editorial McGrawHill

Juan Miguel Aguado (2004). Introduccion a las teorias de la informacion y la comunicaci3n – Universidad de Mursia, recuperado de:  
[http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf).

Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon (2002) Sistema de informacion gerencial.

Koont H. (2005) Historia del pensamiento administrativo. M3xico: Pearson Educaci3n de M3xico.

Kroenke D. (2003) Procesamiento de base de datos. M3xico: Pearson Educaci3n de M3xico.

Ligia N. (2013) Gerencia de compras – la nueva estrategia competitiva. Colombia: Ecoe Ediciones.

Llerena S. y Cepeda L. (2015) Gesti3n de compras y su impacto en la rentabilidad de la empresa AUTOFRENOS PALACIOS recuperado de:  
<http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/17512>.

Laudon K. y Laudon J. (2002) Sistemas de informaci3n gerencial organizaci3n y tecnolog3a de la empresa conectada en red. M3xico: Pearson Educaci3n

Lopez, F.(2010) Comercio y Marketing. Madrid, Espa1a: Ediciones Paraninfo.

Madrid J. (2011) Estudio de buenas pr3cticas en los compradores del sector p3blico,  
Pontificia Universidad Cat3lica del Per3 recuperado de:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/71404017.pdf>

Malca M. (2016) el control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de las empresas agroindustriales en Lima Metropolitana. Recuperado de:  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2451/1/malca\\_gma.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2451/1/malca_gma.pdf)

Maxima internacional recuperado de <http://www.maximainternacional.com.pe/>

Misari M. (2012) El control interno de Inventarios y la gestión en la empresa de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita, Perú. Recuperado de:  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari\\_ma.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari_ma.pdf)

Muller, M.(2000). Fundamentos de Administracion de Inventarios (p 3), DF,Mexico, Editorial Grupo Norma

Municipalidad de Surquillo Recuperado de:

<http://www.munisurquillo.gob.pe/distrito/localizacion.pdf>.

McDaniel C. y Gates R. Investigación de mercados contemporáneo. España: International Thomson Editores SA.

Muñiz, R. (12 de noviembre de 2013). Tecnicas de ventas y comunicación comercial. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/introduccion-97.htm>.

Mendoza C. (2004) Presupuestos para empresas de manufactura. Colombia: Ediciones Uninorte.

Mercado S. (2004) Compras – principios y aplicaciones. México: Editorial LIMUSA SA

Madrid J. (2011) Estudio de buenas prácticas en los compradores del sector público. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/71404017.pdf>

Muller M. (2006) “Fundamentos de administración de inventarios”. Traducción de Efraín Sánchez. Primera edición en inglés. Bogotá: Grupo Editorial Norma



Mauleón M. (2008) Gestión de stock Excel como herramienta de análisis. España: Díaz De Santos.

Normas APA 2016 recuperado de <http://normasapa.net/normas-apa-2016/>

Ortiz, R. (1999). Recuperado el 19 de abril de 2014, de

<http://www.fidelizarclientes.es/comofidelizar.htm>.

Parra F. (2005) Gestión de stock. España: ESIC Editorial

Proinversion recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=1&jer=7140&sec>.

Parmerlee D. (1998) Identificación de los mercados apropiados. España: Ediciones Juan Granica SA.

Paulo Nunes, Economista pela Universidade Nova de Lisboa, profesor universitario áreas da economia, recuperado de: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/efectividad/>

Pino, R. (2010). Manual de la Investigación Científica: Guías Metodológicas para elaborar Planes y Tesis de Pre Grado, Maestría y Doctoral. Lima: Católica Tesis.

Ramon Martin-Andino (2007). Gestion de operaciones y logistica .

Ronald H. Ballou (2004). Logistica administracion de la cadena de suministros –quinta edicion, Editorial Pearson.

Rodríguez R. (2015) Guía de seguridad en proceso de almacenamiento y manejo de cargas. España: FREMAP.

Sánchez, H., & Reyes, C. (2006). Metodología y diseño en la investigación científica. Lima: Visión Universitaria.

Siliceo A. (2004) Capacitación y desarrollo del personal. México: Editorial LIMUSA SA

Thompson, I. (2006). Clasificación de los clientes actuales y potenciales. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

UDEP. Maestria TI. (s.f.). Obtenido de: <http://www.ing.udep.edu.pe/maestriaTI/docs/crm>

Universidad Francisco Gavidia. (s.f.). Recuperado el 23 de marzo de 2014, de <http://www.aulafacil.com/cursofidelizacion/Lecc-1.htm>

Valenzuela C. (2016) Modelo de administración de compras menores para Alstom Chile S.A., Universidad de Chile recuperado de:

<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140547>

Villavicencio M. (2006) Modelo de gestión para optimizar el control de inventario de compras y suministros en la U.S.B. recuperado de:

<http://159.90.80.55/tesis/000137467.pdf>

**ANEXOS**

## ANEXO 1

**MATRIZ DE CONSISTENCIA: GESTIÓN DE COMPRAS Y CONTROL DE INVENTARIO EN LA UNIDAD DE IMPRESIÓN E IMAGEN HP DE LA EMPRESA MÁXIMA INTERNACIONAL S.A. SURQUILLO – 2016.**

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿De qué manera la gestión de compras se relaciona con el control de inventarios en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.?	Determinar la relación entre la gestión de compras y el control de inventarios en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.	La gestión de compras se relaciona positivamente con el control de inventarios en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.	<b>Independiente:</b> <b>X<sub>i</sub>: Gestión de compras</b>	<b>X<sub>1</sub> = Planes de compras</b>	-Gerente comercial -Identificación de requerimientos -Pronostico -Análisis de mercado	<p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño:</b> No Experimental- transversal</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Método:</b> Hipotético deductivo</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Población:</b> 250 Trabajadores de la empresa “Máxima internacional SA.”</p> <p><b>Muestra:</b> 152 empleados.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos:</b> Encuesta Cuestionario</p>
<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>		<b>X<sub>2</sub> = Información y comunicación</b>	-Reportes -tiempo -Capacitación.	
¿De qué manera la gestión de compras se relaciona con la gestión de stock en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.?	1. Identificar la relación entre la gestión de compras y la gestión de stock en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.	H1: La gestión de compras se relaciona positivamente con la gestión de stock en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.		<b>X<sub>3</sub> = Toma de decisiones</b>	-Negociación -Responsabilidad -Ética	
¿De qué manera la gestión de compras se relaciona con la administración de almacén en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.?	2. Establecer la relación entre la gestión de compras y la administración de almacén en la unidad Impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.	H2: La gestión de compras se relaciona positivamente con la administración de almacén en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.	<b>Dependiente:</b> <b>Y<sub>i</sub>: Control de Inventario</b>	<b>Y<sub>1</sub> = Gestión de stock</b>	-Roturas de stock -Inmovilizados -inventario físico -Método ABC	
¿De qué manera la gestión de compras se relaciona con la efectividad en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.?	3.- Establecer la relación entre la gestión de compras y la efectividad en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.	H3: La gestión de compras se relaciona positivamente con la efectividad en la unidad de impresión e imagen Hp de la empresa Máxima Internacional S.A.		<b>Y<sub>2</sub>= Administración de almacén</b>	-Localización de materiales en el almacén -Almacenamiento de Módulos de almacenaje	
				<b>Y<sub>3</sub> = Efectividad</b>	-Objetivos -Utilidad -Capacitación.	

## ANEXO N° 2: MODELO DE ENCUESTA (CUESTIONARIO LIKERT)

### CUESTIONARIO DE LA VARIABLE GESTIÓN DE COMPRAS

#### METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LA GESTION DE COMPRAS

1: Siempre, 2: Casi siempre, 3: Algunas veces, 4: Casi nunca, 5: Nunca

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
<b>VARIABLE (X1) Gestión de compras</b>						
	<b>DIMENSION: Planes de compra</b>	1	2	3	4	5
1	El gerente comercial de la empresa tiene la plena facultad de gestionar las compras y realiza planes de compras.					
2	Cree usted que el gerente comercial de la empresa aporta nuevos conocimientos de planes de compras.					
3	Cree usted que el gerente comercial de la empresa está altamente capacitado para ejecutar un plan de compras.					
4	Considera usted que el pilar principal para desarrollar el plan de compras es la identificación de requerimientos.					
5	Cree usted que con una correcta identificación de requerimientos dará por resultado un eficiente plan de compra.					
6	Considera usted que los planes de compra generan competitividad a la gestión de compras.					
7	El gerente de compras debería pronosticar el volumen de compras requerido por la empresa antes de iniciar con las demás etapas de la adquisición de materiales.					
8	Al establecer los pronósticos para el proceso de compras, se obtiene mejores resultados.					
9	Considera usted que el análisis de mercado es fuente principal para mejorar las decisiones en las compras.					
10	Cree usted que una excelente gestión de compras es resultado de un eficiente análisis de mercado.					

<b>DIMENSIÓN: Información y comunicación</b>					
11	Los sistemas de información en las compras permiten realizar reportes de stock en la empresa donde usted labora.				
12	Considera usted eficaz y oportuna los reportes que maneja las compras del área en unidad de impresión e imagen HP.				
13	Considera usted que la situación de informarse y comunicar resultados sobre los reportes de compras genera mejores resultados.				
14	La empresa utiliza registros para controlar el tiempo empleado en la gestión de compras.				
15	Considera usted importante controlar el tiempo de respuesta y comunicación con el almacén.				
16	Cree usted que un factor importante en la reducción de productos inmovilizados son las pocas capacitaciones al personal de compras.				
<b>DIMENSIÓN: Toma de decisiones</b>					
17	Considera usted que los rebates influyen en las negociaciones de las compras.				
18	Las negociaciones que realizan compras contribuyen a la productividad de la empresa.				
19	Considera usted que las negociaciones que realiza compras se relaciona directamente con el inventario inmovilizado de la empresa.				
20	Cree usted que existe autoridad y responsabilidad formal para administrar las funciones de compras de su empresa.				
21	Cree usted que las decisiones sobre compras desempeñan un papel importante en el éxito o fracaso de la compañía.				
22	Alienta prácticas comerciales justas, éticas y legales.				

## CUESTIONARIO DE LA VARIABLE CONTROL DE INVENTARIO.

### METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL DE INVENTARIO

1: Siempre, 2: Casi siempre, 3: Algunas veces, 4: Casi nunca, 5: Nunca

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
<b>VARIABLE (Y2) Control de inventario.</b>						
	<b>DIMENSIÓN: Gestión de stock</b>	1	2	3	4	5
1	Con que frecuencia se informa sobre las roturas de stock que se manejan en el almacén.					
2	Considera usted que las roturas de stock genera pérdidas a la empresa.					
3	Considera usted que las roturas de stock son consecuencia de las malas decisiones de gerencia.					
4	Se ejecuta o desarrolla un plan de trabajo para reducir las cifras de inmovilizados.					
5	Considera usted óptimo el inventario físico que se realiza en el almacén.					
6	Es muy importante para la empresa mantener un control de inventario físico eficiente.					
7	Considera usted necesario conocer y aplica el método ABC para los inventarios.					
8	Considera usted importante que por la cantidad y el alto valor que contiene el inventario del almacén se implemente el método ABC.					
	<b>DIMENSIÓN: administración de almacén</b>					
9	La localización de materiales en el almacén se maneja de forma empírica.					
10	La localización de materiales en el almacén está ubicada en una posición fija.					

11	Considera usted que la localización de materiales en el almacén minimiza las distancias totales recorridas en los almacenes.					
12	Considera usted importante la utilización de algún sistema de almacenamiento para la empresa.					
13	Usted cree que el almacenamiento es la función principal de un eficiente control de inventarios.					
14	Considera que un correcto almacenamiento maximiza la utilización de los espacios de almacén.					
15	Considera usted que los módulos de almacenaje son los adecuados para las tintas y tóner según peso y tamaño dentro del almacén.					
16	Los módulos de almacenaje pasan por un mantenimiento anual en la empresa.					
	<b>DIMENSIÓN: Efectividad</b>					
17	Es de gran importancia que los objetivos del almacén se encuentren establecidos en el MOF de la empresa.					
18	Considera usted que los objetivos del almacén benefician la efectividad de la empresa.					
19	Cree usted que las utilidades podrían incrementarse por consecuencia de la efectividad del área de almacén.					
20	Considera usted importante que las utilidades son fuente de crecimiento económico para la empresa.					
21	Para incrementar la efectividad del área de almacén considera usted importante capacitar de forma constante al personal.					
22	La consecuencia de la efectividad en sus procesos del área del almacén se debe a las pocas capacitaciones que se brinda al personal.					







**FOTOS DEL ALMACÉN MÁXIMA INTERNACIONAL S.A.**

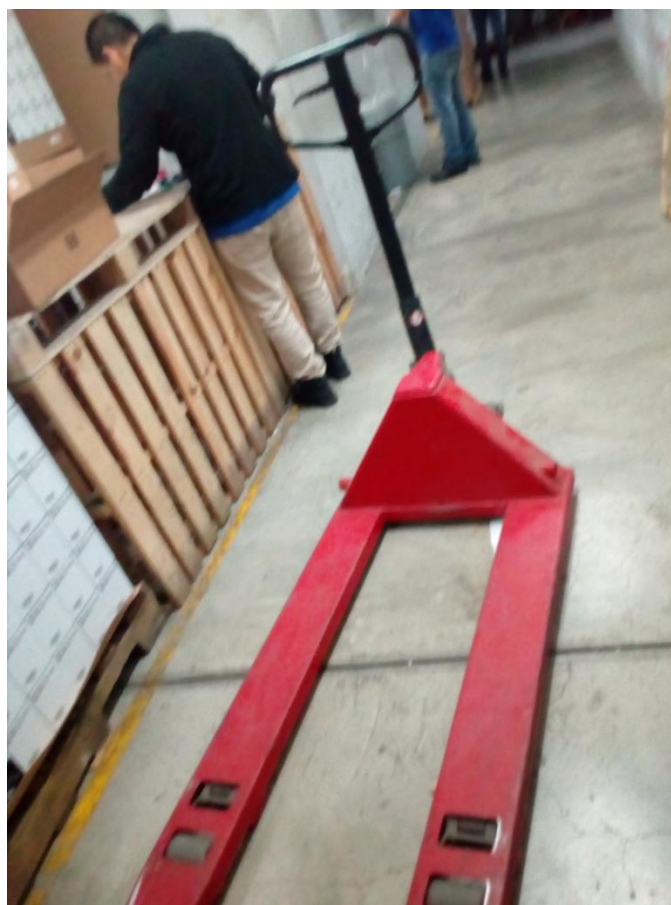


Foto 1:



Foto 2: Mercadería de tintas y tóner en el almacén



Foto 3: anaqueles donde se colocan las tintas y tóner



Foto 4: mercadería al lado del extintor



Foto 5: Tintas y tóner en torres que llegan al techo.



Foto 6: Paletas llenas de tintas y tóner a la mano en desorden