



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Control de gestión presupuestal para la distribución  
de combustibles. Caso: Petróleos Perú**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

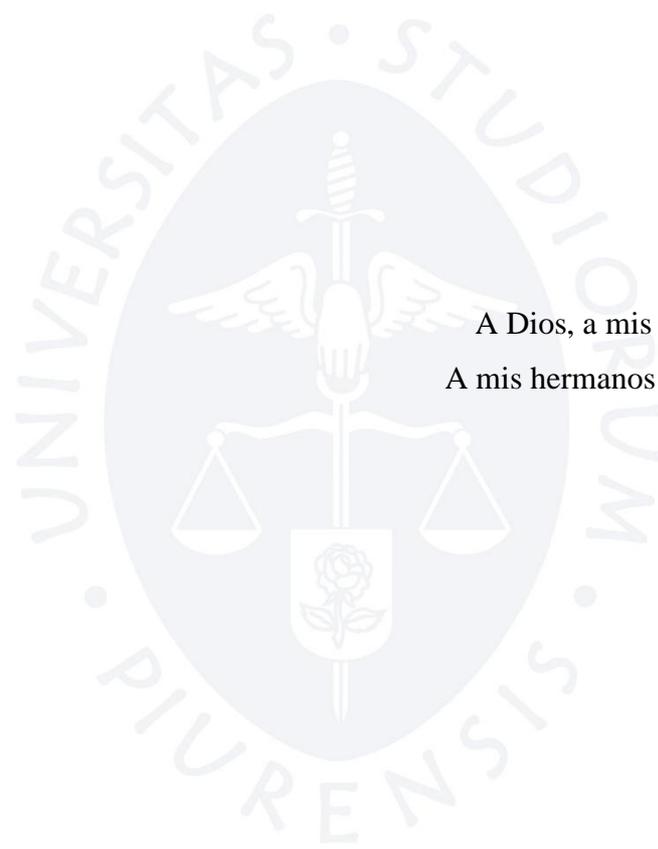
**Hellen Lisset Torres Chavarry**

**Revisor:**

**Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega**

**Piura, marzo 2019**





A Dios, a mis padres Yanet y Arturo  
A mis hermanos Rahel, Ángel y Tania.



Agradecimiento a la Universidad de Piura – Campus Piura por el tiempo que me ha albergado y formado en el arduo camino del éxito profesional

Agradecimiento especial al Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega y compañeros de trabajo que han tenido paciencia y han colaborado con su aporte en la elaboración de esta investigación.



## **Control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles.**

### **Caso: Petróleos Perú**

#### **Budget management control for the distribution of fuels**

### **Case: Petroleos Peru**

#### **Resumen**

En este documento se ha realizado un estudio sobre la aplicación del control de gestión presupuestal para las actividades de distribución de combustibles en la empresa Petróleos Perú. El objetivo principal de este estudio es analizar el control de gestión presupuestal aplicado en el área Cadena de Suministro sobre las operaciones de distribución de combustibles a nivel nacional y relacionarlas con el nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos de forma eficiente y eficaz dentro del área.

El tipo de investigación es teórica a nivel exploratorio, con un enfoque cualitativo, paradigma naturalista, diseño no experimental de estudio de caso, asimismo; se utilizó dos instrumentos: entrevista a profundidad y revisión documentaria para determinar la triangulación respectiva, además; la población corresponde al personal del área de Cadena de Suministro y la muestra ha sido aplicada a cinco expertos del área a quienes se realizaron las entrevistas, este personal participa de manera activa en formulación de objetivos de área y presupuestos y están comprendidos por: Dos Jefes de área, dos supervisores de control y un coordinador general. El resultado de la investigación es responder a los objetivos específicos enfocados en la relación de los planes y objetivos con el control aplicado, el cumplimiento del control de las operaciones, así como relacionarlo con estructura presupuestal y su ejecución del área y las herramientas que utiliza para control del presupuesto.

Se concluye que la aplicación actual del control de gestión presupuestal del área Cadena de Suministro está enfocada a alcanzar los objetivos del área, sin embargo; es necesario reforzar las herramientas que participan en el sistema de control de gestión actual y la eficiencia en ejecución presupuestal.

**Palabras Clave:** Control de Gestión / Control Presupuestal / Plan Operativo / Objetivo Estratégico / Desviación Presupuestal



## Summary

In this document, a study has been carried out on the application of budgetary management control for fuel distribution activities in the Petroleos Perú company. The main objective of this study is to analyze the budget management control applied in the Supply Chain area on fuel distribution operations at the national level and relate them to the level of compliance with strategic objectives efficiently and effectively within the area.

The type of research is exploratory, with a qualitative approach, naturalist paradigm, non-experimental case study design, likewise; Two instruments were used: in-depth interview and documentary review to determine the respective triangulation, in addition; the population corresponds to the staff of the Supply Chain area and the sample has been applied to five experts of the area to whom the interviews were conducted, this personnel participates actively in the formulation of area objectives and budgets and is comprised of: two Chiefs of area, two supervisors of control and a general coordinator. The result of the research is to respond to the specific objectives focused on the relationship of the plans and objectives with the control applied, the compliance with the control of the operations, as well as relating it to the budget structure and its execution of the area and the tools it uses to budget control.

It is concluded that the current application of budgetary management control of the Supply Chain area is focused on achieving the objectives of the area, however; it is necessary to reinforce the tools that participate in the current management control system and the efficiency in budget execution.

**Keywords:** Management Control / Budgetary Control / Operational Plan / Strategic Objective / Budget Deviation



## Tabla de Contenido

I. Introducción.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	2
1.2. Identificación y formulación del problema.....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.4. Justificación y viabilidad de la investigación.....	5
1.5. Marco Teórico.....	6
1.5.1. Antecedentes de la investigación.....	6
1.5.2. Bases teóricas.....	7
1.5.3. Matriz de Variables.....	13
II. Reporte de Caso.....	15
2.1. Metodología y método: .....	15
2.2. Experiencia Empresarial.....	15
2.3. Resultados.....	21
III. Discusión.....	27
IV. Conclusiones.....	31
V. Recomendaciones.....	33
VI. Referencias Bibliográficas.....	35
VII. Apéndices.....	39



## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Pirámide de control de gestión empresarial .....	8
Ilustración 2: Dinámica de gestión.....	9
Ilustración 3: Sistemática del control .....	10
Ilustración 4: Niveles del control de gestión .....	10
Ilustración 5: Venta Nacional de combustibles líquidos .....	16
Ilustración 6: Estructura Organizacional Petroperu S.A. ....	17
Ilustración 7: Diagrama Pareto para gastos de distribución .....	18
Ilustración 8: Indicadores de gestión implementados .....	19
Ilustración 9: Comparación de Ejecución Presupuestal .....	20
Ilustración 10: Frecuencia de Categorías en entrevista.....	24
Ilustración 11:Triangulación de Variables .....	25



## I. Introducción

En el Perú sólo el 1% de empresas formales cuenta con sistemas de gestión de calidad<sup>1</sup>, según estudio realizado por el Instituto Nacional Calidad realizado en el año 2016 afirma que es necesario una sensibilización a las empresas del sector privado a implementar modelos de gestión e ir hacia la competitividad y calidad.

Con este precedente, en el Perú aún se refleja la carencia de sistemas de gestión empresarial, ya que la mayoría de empresas están enfocadas a incrementar el valor económico y sus controles sobre su gestión son principalmente sobre el aspecto financiero, es ahí donde a mayor ganancia el control en las operaciones vitales “*core business*” se pierde.

En este sentido, la planificación de sus objetivos y la implementación de sistemas de gestión integrales ayudaría para una estandarización de sus procesos y mantener a largo plazo el enfoque requerido hacia los objetivos.

Ahora bien, para realizar esta planificación es importante entender hacia donde me dirijo y a dónde quiero llevar a la empresa en el largo plazo, por lo el primer paso es establecimiento de objetivos, éstos como son parte de la estrategia del negocio deben estar sustentados en un sistema que garantice en el tiempo que estoy en la dirección correcta, es decir; que consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y prevenir la pérdida de recursos (Lybrand, 1997), asegurando la permanencia de la empresa en su sector.

Como parte de los componentes del control interno (Lybrand, 1997), es necesario la aplicación de actividades de control, que son herramientas de gestión que contribuya a la medición de resultados dentro de un periodo de evaluación, confirmando el nivel de avance que va logrando la empresa hacia sus objetivos establecidos.

Asimismo, como parte de las actividades de planificación, éstas van acompañadas de un presupuesto, que les permite organizar de forma periódica sus ingresos y gastos que perciben como flujo de operaciones recurrentes, el cual debe seguir un avance y ejecución gradual (Rivera, 2005).

Ambos conceptos, control de gestión y control presupuestal buscan medir la gestión operativa de la empresa, así como estructurar el control interno de las actividades con el fin de lograr de forma eficiente y eficaz los objetivos estratégicos.

---

<sup>1</sup> Fuente: INACAL “Instituto Nacional de Calidad”, obtenido por: <https://rpp.pe/campanas/branded-content/solo-el-1-de-empresas-en-peru-cuenta-con-sistemas-de-gestion-de-calidad-noticia-977089>

Es por eso, que a través de este documento analizaremos la aplicación del control de gestión presupuestal en la distribución de combustibles del área de Cadena de Suministro de una empresa del ámbito peruano.

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

En la realidad peruana encontramos un grupo de empresas consolidadas que son el eje y dinamismo de la economía nacional, tal es el caso como: Banco de Crédito del Perú, Telefónica del Perú, Southern Perú, Compañía Minera Antamina S.A., BBVA Banco Continental y únicamente como empresa estatal encontramos a la empresa Petróleos del Perú – Petroperú S.A.<sup>2</sup>, en donde aplicaremos este estudio.

Bajo esta perspectiva nacional, estas empresas no sólo afrontan riesgos sectoriales sino además riesgos internos por el crecimiento de sus operaciones o las fusiones con otras empresas de impacto global.

Por ejemplo, el riesgo de mayores costos financieros según entrevista a Marco Antonio Zaldívar (socio de *Ernst & Young*) por el Diario El Comercio (Castillo, 2015) relacionado con el incremento de la tasa de interés de política monetaria de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), adaptación de una política socialmente responsable que es la percepción de los “*stakeholders*” sobre la conducta de las empresas, las fusiones y adquisiciones entre empresas por grupos empresariales de cobertura global y el riesgo de competencia son unos de las adaptaciones que tiene que realizar una empresa dentro de su control interno para continuar obteniendo ventaja competitiva en el mercado.

Sobre estos puntos y en la opinión de Nancy Yong (Asesora de Riesgos de *Price Waterhouse Coopers*) en la entrevista realizada para un diario (Gestión, 2013), comenta que "El control interno es necesario para preservar el negocio. Los empresarios están entiendo que para hacer negocios debo ser socialmente responsable, pero también necesito un adecuado sistema de control que me permita salvaguardar los activos y mejorar la eficiencia en las operaciones", siendo los controles un factor importante que respondan ante una necesidad de saber si la gestión sobre determinada área es coherente con los objetivos de la empresa.

Agregado a esto y considerando al caso particular de Petróleos del Perú como empresa estatal, en la entrevista realizada a Marcel Gastón Ramírez (Docente de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad Pacífico) por el Diario El Comercio (Ramírez, 2018) donde comenta que la ejecución del presupuesto público es del 75%, resaltando que aún a nivel de Gobierno

---

<sup>2</sup> El Comercio (2017). Obtenido por: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/10-empresas-privadas-mas-rentables-peru-2016-noticia-1992082>

no hemos mejorado la capacidad de planificar y ejecutar el gasto en ciertos sectores y gobiernos subnacionales, generando costo de oportunidad de recursos no ejecutados.

Para el caso puntual de Petróleos del Perú, esta empresa estatal lleva casi cincuenta años en el mercado de hidrocarburos abasteciendo de combustibles a nivel nacional, dentro de sus objetivos estratégicos para el año 2019-2013 aprobados por el Directorio de Petroperú y el Ministerio de Energía y Minas, mediante Acuerdo de Directorio N  085-2018-PP del 01.10.2018 y Resolución Ministerial N 048-2019-MEM/DM, publicado en el Diario "El Peruano" el 21.02.2019, prioriza los siguientes (Petroperu S.A., 2019):

- Abastecer el mercado en forma eficiente.
- Operar en forma eficiente, segura, preservando el ambiente y generando productos y servicios de alta calidad.
- Sostenibilidad Financiera de Petroperú.
- Asegurar la sostenibilidad de nuestras operaciones.
- Fortalecer Petroperú a través de la gestión del talento humano y un buen gobierno corporativo

Asimismo, en línea de estos objetivos estratégicos corporativos el  rea Cadena de Suministro, tema de estudio; también ha establecido sus objetivos estratégicos los cuales serán nuestro primer elemento para este análisis (Petroperú, 2019):

- Optimizar el Plan de Suministro
- Optimizar Compra de Crudo y Productos
- Optimizar el Sistema de Distribución
- Ejecutar Proyectos de Inversión No Vinculados al PMRT
- Ejecutar el mantenimiento de la identificación de la cadena de EE.SS. (Petrored), cumpliendo con los requerimientos solicitados por Gerencia Comercial.
- Optimizar el proceso de adquisiciones y contrataciones

Expuestos los objetivos del área, analizaremos como se concretan en las operaciones y como son controladas dentro del área, así como éstas son reflejadas en el presupuesto del  rea.

Este estudio enfocar  desde el punto de vista del control de gestión como es que el área de Cadena de Suministro aplica sobre sus actividades de distribución de combustibles herramientas de control y medición a fin de gestionar bajo los principios de eficiencia, confiabilidad, sostenibilidad, mejoras e innovación.

## 1.2. Identificación y formulación del problema

Según el Informe COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*) (Lybrand, 1997), que reúne a los representantes más destacados con el fin de dar directivas para evitar el fraude corporativo, en el 1992 definen el concepto de control como el proceso:

“Efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías principales:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
2. Fiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”.

Esto quiere decir, que el control es aplicado por toda la empresa e integrado a ella, cuyo fin es el de generar confianza en que la alta dirección dirija las operaciones hacia los objetivos establecidos y que éstos sean los más coherente posibles con el plan estratégico de la empresa.

Es de precisar, que dentro de las categorías que señala el Informe COSO, la eficacia y eficiencia de las operaciones es de mucha importancia, ya que es parte fundamental en los planes de acción en donde la alta dirección proponga las actividades internas a realizar y que consecuentemente se disponga de recursos económicos de la empresa para su ejecución, dando lugar al establecimiento de un presupuesto (Lybrand, 1997).

El presupuesto en la empresa al estar relacionados con el plan estratégico, está incluido dentro del alcance del control interno, por lo que es necesario el establecimiento de herramientas que permitan mantener un sistema de control capaz de medir las desviaciones surgidas de un ciclo presupuestario, un seguimiento, *feedback* y acciones correctivas de ser necesarias, enfocado a la obtención de resultados deseados por la organización. (Vértice S.L., 2011)

Finalmente, para este caso el problema general es cómo aplican el control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles en el área Cadena de Suministro, asimismo; para resolver este problema se han establecido dos problemas específicos que guardan relación con la estructura del control operativo del área Cadena de Suministro para sus actividades de distribución y las herramientas de control presupuestario que se aplica en el área Cadena de Suministro.

### 1.3. Objetivos de la investigación

El objetivo principal de la investigación es analizar el control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles del área Cadena de Suministro y respaldar con las bases teóricas si el control establecido se encuentra alineados a los objetivos estratégicos del área.

Para realizar este estudio, ha sido necesario establecer objetivos específicos que ayudan a resolver los problemas específicos detallados en el punto anterior:

1. Estructura del control operativo del área Cadena de Suministro para sus actividades de distribución

#### Objetivos Específicos:

- Establecer la relación de los planes operativos y objetivos con el control de gestión del área Cadena de Suministro
- Identificar las medidas de control operativo que se aplica en el área Cadena de Suministro y su nivel de cumplimiento

2. Herramientas de control presupuestario que se aplican en el área Cadena de Suministro

#### Objetivos Específicos:

- Analizar la estructura y ejecución presupuestal del área Cadena de Suministro.
- Identificar las herramientas de gestión, medición y de control que se aplican para el control presupuestal.

### 1.4. Justificación y viabilidad de la investigación

Se ha encontrado evidencia en estudios anteriores sobre la importancia del control de gestión y planificación financiera (presupuesto) como elementos integrados al control interno y que deben seguir las empresas para llevar a cabo sus objetivos y metas.

En la tesis “Control interno para una eficiente gestión en el área de abastecimiento de las municipalidades distritales de la provincia de Concepción” del autor Aquino y Calderón (Aquino Huatuco, 2016) tuvo como objetivo desarrollar el control interno que permita la eficiente gestión en el área de abastecimiento de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Concepción, sin embargo; como parte de sus conclusiones identificó que no se cumple correctamente la aplicación del Control Interno y como consecuencia se percibía deficiencias en el área de abastecimientos.

Esto demuestra que dentro de la organización no todas las áreas se encuentran alineadas a la implementación de controles, lo que genera futuras desviaciones de los objetivos establecidos por la alta dirección.

Acentuando en la carencia de control interno en entidades pública, encontramos la tesis sobre “El proceso del control interno y su relación con la ejecución presupuestal del Gobierno Regional de Junín Perú – 2015” donde el autor Uribe (Uribe Beraun, 2018), cuyo objetivo fue determinar la relación que guarda los procesos del control interno y la ejecución presupuestal del Gobierno Regional de Junín Perú – 2015 en la cual se concluyó que un efectivo control interno incide de manera directa en la eficiente ejecución presupuestal.

Ambos conceptos demuestran que el objeto de estudio es de vital importancia para conocer como incide directamente el control de gestión de la empresa en la ejecución presupuestal, estableciendo la relación que toda operación interna se encuentra reflejada en el presupuesto y por tanto las herramientas de control de gestión deben incidir en obtener los mayores resultados de medición para conocer si dichas actividades están orientadas a los resultados que espera la alta dirección, es decir; que conocer si las operaciones y procedimientos establecidos están alineados a la planificación estratégica se debe implementar medidas de control gestión sobre el presupuesto de la empresa.

## **1.5. Marco Teórico**

El estudio de caso “Control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles del área Cadena de Suministro de la empresa Petroperú” tiene como tema de fondo conocer el control interno en la empresa del área en específico.

Para esta investigación utilizaremos dos variables como parte estructura de desarrollo del estudio de caso: Control de gestión y Control presupuestal, ambos conceptos participan activamente en la evaluación del plan estratégico de la organización.

Asimismo, analizaremos el impacto que generen sobre las operaciones de distribución que realiza la empresa.

### **1.5.1. Antecedentes de la investigación**

Conclusiones de trabajos de investigación aplicados al tema de estudio:

Según tesis “Control de Gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público. Estudio de Caso: Alcaldía del Municipio Bolívar – Estado Aragua, Venezuela” de la autora Rocío Cisneros (Cisneros, 2017), concluye que en dicha Alcaldía existen deficiencias en los procesos de control administrativo, tales como: inexistencia de indicadores de gestión y

manuales de normas y procedimientos, fundamentales estos últimos para el control de gestión en el manejo del presupuesto.

1. Según tesis “El control interno y la calidad de ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Salud Huancavelica” por el autor Jaime Matamoros (Matamoro Condori, 2016), concluye que existe una relación positiva entre el control interno y la ejecución presupuestal, que la influencia de un ambiente de control favorece la calidad de la ejecución presupuestal.
2. Según tesis “Control interno y su influencia con la ejecución presupuestal de la municipalidad Distrital de Santa Cruz de Toledo” por los autores Díaz y León (Díaz Mostacero, 2017), concluyen que la carencia de un plan estratégico hace difícil la medición de resultados esperados y que aun conociendo las directivas de la organización éstas no son programadas en el presupuesto, generando una dirección sin horizonte a futuro.
3. Según tesis “Control interno y gestión de presupuesto en la municipalidad provincial de Huaraz 2016” por el autor Luz Guerra (Guerra Chávez, 2016), concluye que información y comunicación incide en los procesos regulatorios del presupuesto, así como la supervisión y monitoreo.

### **1.5.2. Bases teóricas**

De acuerdo a estudios realizados en diversas bibliografías sobre Control de Gestión, encontramos ciertas bases teóricas que coinciden los autores sobre este tema, tal es así que como origen de los antecedentes y relevancia del control en las empresas de acuerdo al autor José Jaime Eslava en su libro “La gestión del control de la empresa” (Eslava, 2013) refleja como punto concreto el Informe COSO publicado en el año 1992 por el *Committee of Sponsoring Organizations* de la *National Commission of Fraudulent Financial Reporting* donde plasma los aspectos por lo que está compuesto el control en las empresas, tal como lo explica este enunciado:

“Mecanismos, sistemas, procedimientos y normas, que tratan de asegurar una eficiente gestión, que permita la consecución de los objetivos de la organización y el mantenimiento de su patrimonio, en un clima de participación e integración de todas las personas que emplea y que con ella se relacionan, desde los *stakeholders*, hasta los organismos responsable del control externo empresarial”

Asimismo, el Eslava (Eslava, 2013) comenta que el Informe COSO identifica al término “control”, como un proceso que es:

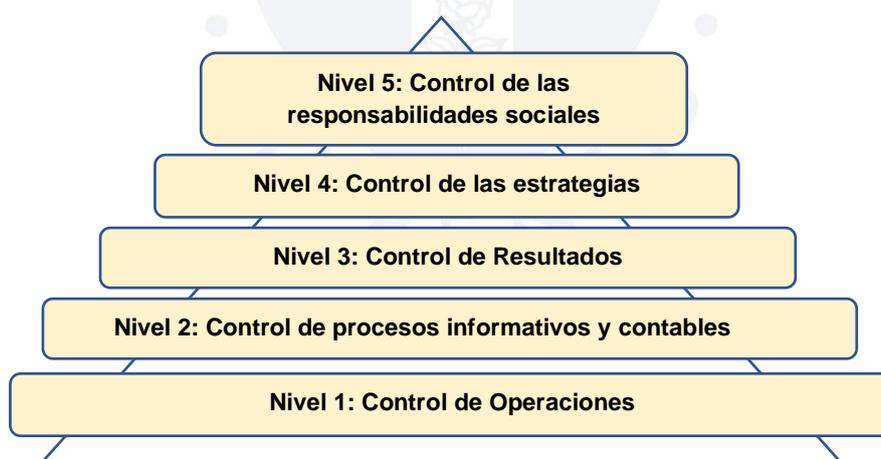
“Efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías principales.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”

Basándonos en estos conceptos que fueron destacados por Eslava sobre el Informe COSO, entendemos el concepto de control de gestión dentro del ámbito empresarial como unos lineamientos a seguir para el logro de objetivos, en donde deben participar e integrarse todas las áreas de la empresa para asegurar la buena marcha del conjunto de la organización.

Con esto, se entiende la necesidad del control como una parte integrada a la gestión empresarial. Es preciso señalar que, en el mismo libro, Eslava destaca la complejidad de la gestión empresarial, por lo que establece una pirámide de niveles de control aplicado en la empresa que debe seguir para lograr sus objetivos, es así que define el control de gestión como una sistematización de los objetivos de control, es decir; controles en función de los objetivos en la gestión empresarial.

### Ilustración 1: Pirámide de control de gestión empresarial



Fuente: “La gestión del control de la empresa” (Eslava, 2013)

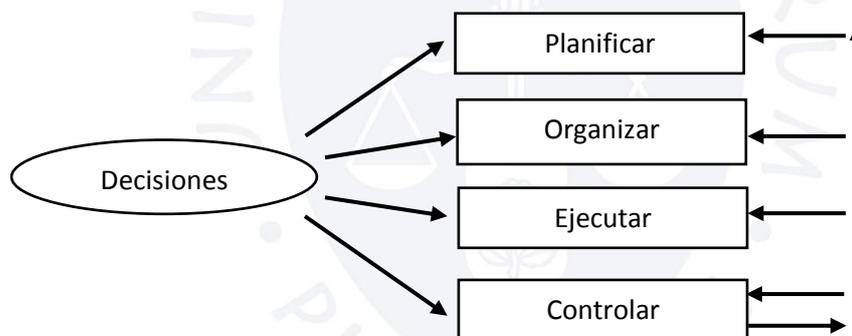
Bajo el mismo enfoque el autor Juan F. Perez – Carballo Veiga en su libro “Control de Gestión Empresarial” (Perez-Carballo Veiga, 2013) confirma la definición del control como algo más que una etapa de la actividad gerencial (concepción clásica), sino como una **función**

**que asegura la consecución de los objetivos y los planes fijados en la etapa de planificación,** es decir; que para cumplir la función de control debe existir objetivos predeterminados, siendo estos una función impulsada por la Dirección de la empresa, en donde son ellos quienes establecen las prioridades de los que desean alcanzar según los intereses de agentes colectivos (trabajadores, clientes, accionistas, proveedores y entre otros agentes de la comunidad donde opera).

Perez- Carballo afirma que el proceso sustancial del control es la comparación de lo real y lo planeado, este resultado se le denomina *desviaciones*, la cual es la primera valorización del grado de cumplimiento de objetivos y que deben ser utilizadas para una reorientación de ser necesario.

Desarrolla la relación entre las funciones gerenciales básicas y el papel del control, asimismo; propone que el control actúe en sí mismo para asegurar que cumple con su finalidad y que la razón de ser de estas funciones reside en la toma de decisiones.

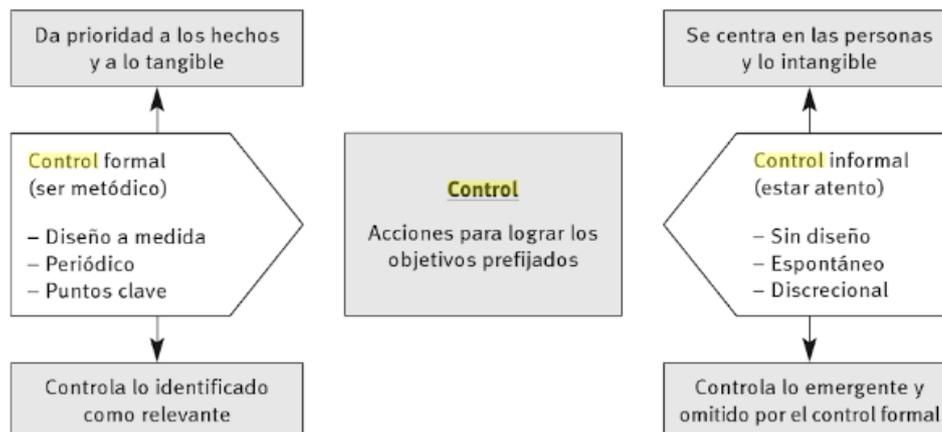
### Ilustración 2: Dinámica de gestión



Fuente: “Control de Gestión Empresarial” (Perez-Carvalho, 2013)

Al igual que el primer autor, Perez- Carballo afirma que el control es un elemento consustancial de la gestión, por lo que tiene que practicarse en todos los niveles de la organización, se basa en un modelo sistemático (dos categorías) en el que se debe impartir el control formal y el informal. Asimismo, se aplica el control formal a un ritmo periódico y sistemático sobre procedimiento predefinidos y el informal lo realiza sin método ni regularidad sobre lo omitido en el control formal, es decir; lo nuevo o emergente.

### Ilustración 3: Sistemática del control



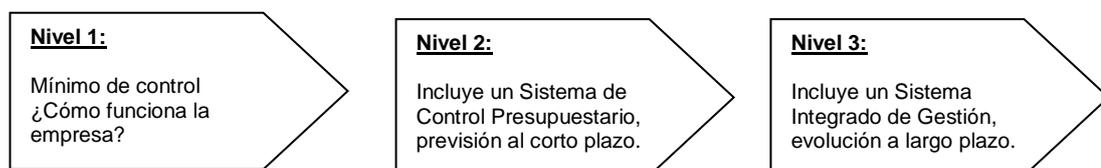
Fuente: "Control de Gestión Empresarial" (Perez-Carvalho, 2013)

Ahora, de acuerdo al autor Luis Muñiz González en su libro "Cómo implantar un Sistema de Control de gestión" (Muñiz González, 2003) define desde el punto de vista empresarial el control como aquella situación que dispone de hechos reales de lo que pasa en la empresa, tanto de su interior como de su entorno, permitiendo con su conocimiento la planificación para el futuro, asimismo; afirma que es necesario que la empresa en el afán de poder conocer estos hechos debe implementar un sistema que controle su situación externa como interna, ya que es una necesidad para poder evaluar, valorar y mejorar la gestión de la misma.

Para Muñiz, por tanto, el control de gestión se convierte en un instrumento administrativo creado y apoyado en la alta dirección para obtener de forma oportuna la información relacionada al ámbito operativo y estratégico, permitiendo la toma de decisiones. El control de gestión también lo define como proceso que mide el aprovechamiento eficaz de los recursos para el logro de objetivos de la Dirección, por lo que cumple un papel importante en el sistema de información.

Propone Muñiz, que en la aplicación del control de gestión debe tener niveles, los cuales son un orden gradual de cómo se debe aplicar este control a toda la empresa:

### Ilustración 4: Niveles del control de gestión



Fuente: "Cómo Implantar un Sistema Integrado de Gestión en la práctica" (Muñiz, 2003)

Como parte de su evaluación sobre el sistema de control de gestión, Muñiz destaca ciertas características que deben incluir como mínimo para que éste sea eficaz en la obtención de los objetivos de la empresa:

1. Identificar si la empresa está controlada y si controla lo importante
2. Prever un sistema de control preventivo que permita anticipar eventos futuros.
3. Controlar el grado de cumplimiento de objetivos y resultados obtenidos.
4. Ser un sistema de información fiable para las áreas en la toma de decisiones.
5. Medir el uso eficiente de los recursos de la empresa.
6. Conseguir que el grupo esté motivado en el alcance de sus objetivos.
7. Ser una herramienta de control para la empresa y sus responsables.

Estas características guardan relación con los objetivos de este estudio, es por eso que lo consideraremos como parte del análisis que se realizará más adelante.

Finalmente, dentro de las ideas globales del tema tenemos al autor Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan, quienes en su libro “Sistemas de Control de Gestión” (Robert N. Anthony, 2008) donde define el control de gestión como el proceso por el cual los gerentes influyen en otros miembros para la implantación de las estrategias de la empresa.

Para Anthony y Vijay para su planeación y control es necesario un sistema formal de actividades como mínimo que definan el control administrativo de la empresa, seguido de formulación de estrategias que es un proceso para identificar peligros y oportunidades y como parte última el control de tareas, cuyo fin es verificar que las tareas se realicen de forme eficaz y eficiente.

Ahora bien, el desarrollo de la variable de la Control Presupuestal, parte del concepto del término de presupuesto que según Pere Nicolás en su libro “Elaboración y Control de Presupuestos: Los Presupuestos Conceptos y aplicaciones” (Pere Nicolás, 1999) lo define como un plan detallado donde figuran de forma explícita las previsiones de ingresos y las necesidades de adquisición para el desarrollo de las actividades propuestas en un periodo de tiempo.

El establecer este plan detallado según los autores Charles T., Horngren; Srikant M. Datar; George Foster en el libro “Contabilidad de Costos: Un enfoque Gerencial” (Charles T., Datar, & George Foster, 2007) constituye una ventaja en la empresa, ya que para la alta dirección proporciona un marco para medir el desempeño de la organización.

Por lo que es necesario, de acuerdo al autor Luis Muñiz Gonzales en su libro “Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto” (Luis, 2009) que el proceso de elaboración del presupuesto, encierre la planificación de la empresa; estableciendo

puntos clave éxito de esta actividad; definiendo objetivos claros, cuantificables, alineados a la estrategia empresarial, que permita abordar la incertidumbre (factores inciertos) y que principalmente estimule la mejora continua creando técnicas para el seguimiento y control de las operaciones.

Muñiz, también afirma que existe diferencias entre la planificación estratégica y el presupuesto, siendo la primera mayor a un año y compuesta por elementos como la misión, visión, objetivos, planes de acción, plan financiero, entre otros; mientras que la segunda abarca un año y enmarcada por la planificación estratégica, es decir; tiene un detalle para su ejecución y sus recursos son determinados y se controla a través de las desviaciones.

Específicamente Muñiz señala que el control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse al futuro, ya que permite analizar las desviaciones entre lo previsto y lo real de un periodo establecido.

Asimismo, para Joan Amat en su libro “Control Presupuestario” (Joan María Amat, 2002) define el control presupuestario como una herramienta de gestión para la marcha del negocio, considerando que esta información es de gran valor para la Dirección ya que consolida todos los niveles de las unidades organizativas que la conforman y es parte del sistema de control integral y financiero, como parte de la contabilidad general de la empresa.

Es importante que Joan Amat considere que para establecer un control presupuestario es necesario plantear como requerimientos principales: Determinar los objetivos globales y elaborar la estrategia de la empresa y definir el nivel de responsabilidades (Diseño de la estructura de control, y como requerimientos secundarios: El grado de descentralización y de responsabilidades de la empresa, el grado de participación y la formulación de sub objetivos de cada área, el periodo que delimita el presupuesto, el sistema de medición que se utilizará y finalmente los criterios de evaluación.

Según Joan Amat, el sistema de control presupuestario tendrá más éxito si existe descentralización, si hay participación de los diferentes responsables, si hay vinculación del presupuesto con el largo plazo y si utiliza un sistema de contabilidad analítica. Estos puntos serán en la parte de análisis de los resultados obtenidos en este estudio.

### 1.5.3. Matriz de Variables

Se ha establecido el análisis de dos variables: Control de Gestión y Control Presupuestal

<b>Variable 1: Control de Gestión</b>		
<b>Definición Conceptual</b>	<b>Categorías / Dimensiones</b>	<b>Sub Categorías / Indicadores</b>
“Sistema que proporciona información útil para los gestores en el desempeño de sus trabajos y ayuda a las organizaciones en el desarrollo y mantenimiento de patrones de comportamiento viable” (Otley, 1999)	Establecimiento de planes operativos y objetivos del área	Nivel de cumplimiento de planes/objetivos
	Control de Operaciones	Ratios y/o de indicadores de gestión operativa
<b>Variable 2: Control Presupuestal</b>		
<b>Definición Conceptual</b>	<b>Categorías / Dimensiones</b>	<b>Sub Categorías / Indicadores</b>
“Control que se basa en la comparación de patrones preestablecidos, siendo estos establecidos por la empresa y fundamentalmente relacionados a los planes estratégicos y operacionales de la misma” (Fernandez, 2003)	Evaluación de las desviaciones presupuestales.	Porcentaje de avance de ejecución presupuestal
	Herramientas de medición para la ejecución presupuestal.	Ratios y/o indicadores de ejecución presupuestal.



## **II. Reporte de Caso**

### **2.1. Metodología y método:**

#### **Tipo de investigación**

Se realizó una investigación teórica, que tiene como objetivo examinar un problema de investigación que no ha sido abordado antes, con enfoque cualitativo, ya que los hechos se desarrollan en un ambiente natural bajo un proceso inductivo, asimismo; se extrae las experiencias e ideologías a través de un instrumento de medición previamente determinado, cabe precisar que no presenta fundamentos estadísticos, con un alcance de comprender el fenómeno social. (Hernández Sampieri, 2014)

#### **Diseño de la investigación**

Es un diseño no experimental de alcance transversal, no se han manipulado variables y se ha priorizado la observación del fenómeno en su ambiente natural para luego analizarlos. Las personas entrevistadas no han sido expuestas a estímulos y/o condiciones que pudiera alterar la información brindada. (Hernández Sampieri, 2014)

#### **Población y Muestra**

De acuerdo a lo señalado por Fuentelsaz (Carmen Fuentelsaz Gallego, 2006) la población es el conjunto de individuos que presentan ciertas características que se desean estudiar, para este caso sería el personal del área de Distribución de la Gerencia Cadena de Suministro – Petroperú, asimismo; afirma que la muestra es un subconjunto de individuos que realmente se estudiarán, en este caso fueron seleccionados 5 expertos del área con las siguientes descripciones: Un Coordinador, dos Jefes de Unidad y dos supervisores, todos ellos pertenecen a la misma área y están involucradas en las actividades de distribución de combustibles.

#### **Método**

Para esta investigación se aplicó método inductivo, este método está relacionado con enfoque cualitativo, a través del cual se puede realizar interpretaciones y análisis en base a la observación de los hechos más considerables en las entrevistas realizadas y en la experiencia empresarial. (Hernández Sampieri, 2014)

### **2.2. Experiencia Empresarial**

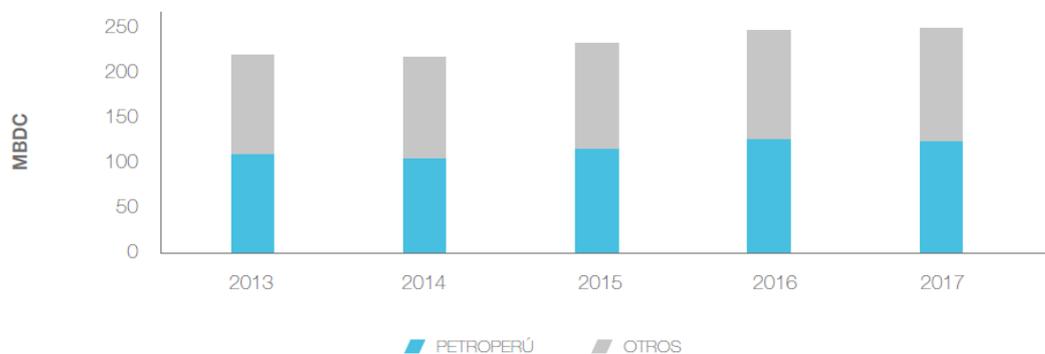
La empresa Petróleos del Perú – Petroperú S.A. es la principal empresa del estado de carácter privado que desde sus inicios el 24 de julio de 1969<sup>3</sup> se ha convertido en un participante estratégico de la economía peruana (Figura 5: Venta nacional de combustibles líquidos) por el abastecimiento de combustibles y sus derivados a nivel nacional con una participación en el

---

<sup>3</sup> Decreto Ley N°17753 del 24 de julio de 1969

mercado interno de combustibles del 50% , con 35 establecimientos comerciales entre oficinas descentralizadas, planta de ventas y terminales, así como 667 estaciones de servicios afiliadas a la red de la marca. (Memoria Anual 2017, 2017).

### Ilustración 5: Venta Nacional de combustibles líquidos



Fuente: MINEN, PETROPERU S.A.  
Incluye venta de Turbo A1 a aerolíneas de bandera extranjera

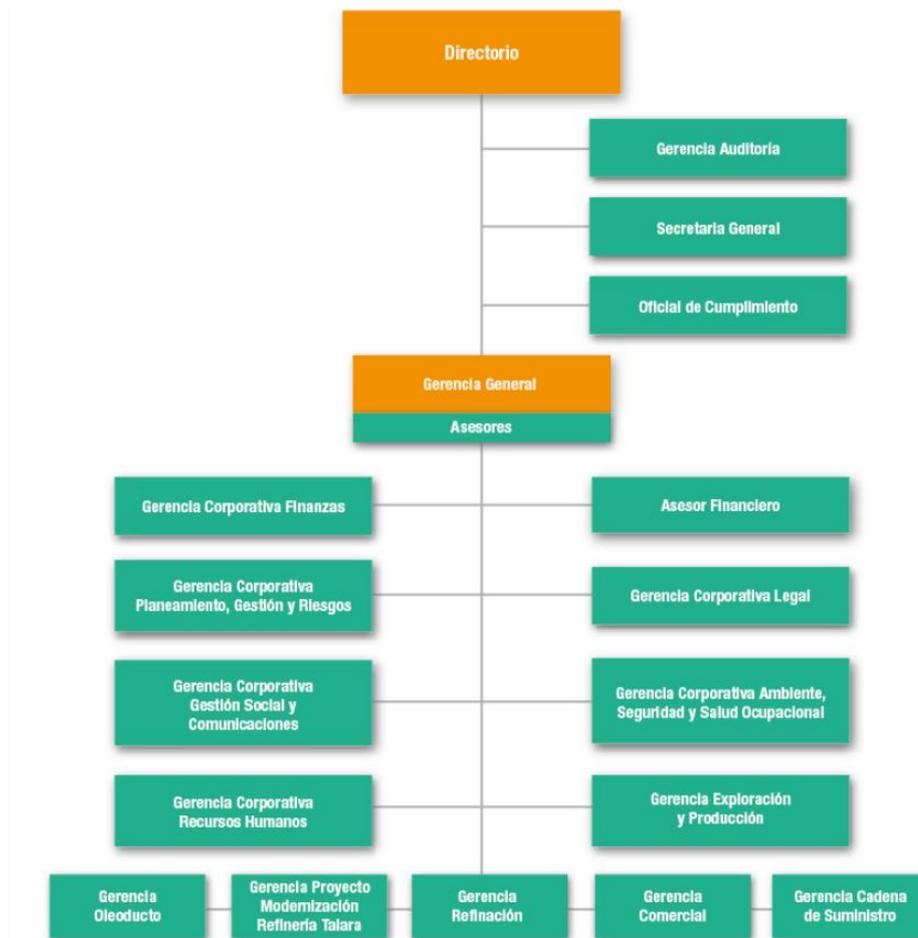
Teniendo como resultados al cierre del año 2017, unos ingresos totales de MMUS\$ 4052, una utilidad neta de MMUS\$ 185 y como parte de los objetivos estratégicos de dicho año lograron la emisión y colocación inaugural exitosa de bonos por MMUS\$ 2,000 sin garantía del Estado en mercados internacionales de deuda. (Memoria Anual 2017, 2017)

Este liderazgo en el mercado de hidrocarburos, ha sido impulsado por el desarrollo de actividades integradas a su cadena de valor para cada uno de sus procesos operacionales como lo son el Transporte, Refinación, Comercialización y Distribución; siendo esto materia de estudio de este documento y en donde viene aplicando controles que permiten medir la gestión a nivel operativo y presupuestal del área.

Es preciso señalar, que a la fecha tiene el megaproyecto más emblemático y de interés nacional en la ciudad de Talara “Proyecto de Modernización de la Refinería Talara”, el cual de acuerdo a la empresa calificadora de riesgos *Fitch Ratings* mantuvo la categoría de BBB+ por la emisión de instrumentos financieros de deuda a largo, destacando el respaldo económico de la empresa estatal y motivando la confianza para políticas macroeconómicas con horizonte sólido y estable. (Comercio, 2018)

El área Cadena Suministro representa una de las catorce gerencias que posee la empresa dentro de su estructura organizacional y reporta de forma directa a la Gerencia General.

### Ilustración 6: Estructura Organizacional Petroperú S.A.

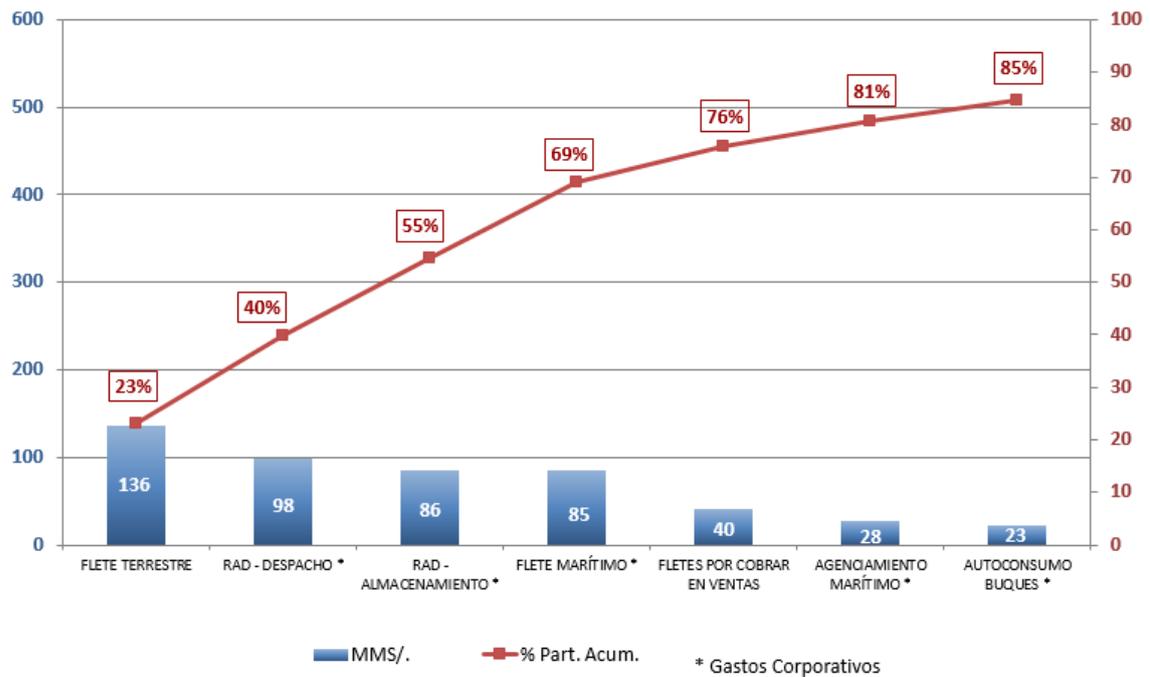


Fuente: Extraído de la página web: [www.petroperu.com.pe](http://www.petroperu.com.pe)

El objetivo principal del área es optimizar el plan de suministro, para cumplir este objetivo es necesario que la distribución de combustible vía flota marítima, fluvial y terrestres realicen sus operaciones de traslado desde las refinerías hasta los terminales y plantas de venta de manera más eficiente. (Petroperu, 2017)

Para las actividades de distribución del año 2019 su presupuesto está estructurado de la siguiente forma:

### Ilustración 7: Diagrama Pareto para gastos de distribución



Fuente: Elaborado para análisis de estudio de caso “Control de gestión presupuestal para la distribución de combustible”

El gráfico detalla el nivel de estructura presupuestal al 85% del área, a la fecha el presupuesto operativo equivale a MMS/585.0 y como se puede observar están concentrados en las actividades más importantes, como lo son el transporte terrestre, transporte marítimo, transporte fluvial y servicio de almacenamiento y despacho.

Asimismo, como parte del control de gestión implementado se realiza reuniones mensuales para la revisión periódica de indicadores, tal como se detalla en la siguiente imagen:

### Ilustración 8: Indicadores de gestión implementados

N°	INDICADOR	UNIDAD
<b>Operativos</b>		
1	<u>Nivel de Servicio en Plantas y Terminales</u>	%
2	<u>Variación Volumétrica</u>	%
3	<u>Cierre de Puertos</u>	DÍAS
4	<u>Porcentaje de Uso de Capacidad Contratada</u>	%
5	<u>Costo por Barril</u>	\$
6	<u>Tiempo de atención en plantas</u>	Bl/min
7	<u>Throughput</u>	US\$ / BL
8	<u>Costo de transporte marítimo / Incluye crudos - Sin Glp</u>	US\$ / BL
<b>Administrativos</b>		
9	<u>Control Presupuestal Operativo</u>	%
10	Control Presupuestal de Inversiones	%
10	Control Presupuestal de Inversiones	%

Fuente: Elaborado para análisis de estudio de caso “Control de gestión presupuestal para la distribución de combustible”

Cada indicador mide lo siguiente:

- 1: Mide el porcentaje de atención de combustibles en Plantas y Terminales
- 2: Mide el porcentaje de variación volumétrica que afecta en el transporte de combustible, como es un producto líquido, tiende a mermar con mayor facilidad.
- 3: Mide el número de días que los Puertos del Litoral Peruano están cerrados, generando desabastecimiento y quiebres de inventario.
- 4: Mide el porcentaje de uso de la capacidad contratada en el transporte marítimo.
- 5: Mide el costo dólar /barril despachado en cada Planta de Venta y Terminal.
- 6: Mide en Bl/min la atención de las cisternas en las Planta de Ventas
- 7: Mide en dólar / barril los gastos de almacenamiento en Terminales concesionados
- 8: Mide en dólar /barril el costo de barril transportado vía marítima, incluyendo materia prima (crudo)
- 9: Mide el porcentaje de avance del Presupuesto Operativo del área
- 10: Mide el porcentaje de avance del Presupuesto Inversiones del área

Como parte del análisis documentario se ha establecido un enfoque comparativo de los dos últimos años en los rubros de mayor participación presupuestal, del cual se han obtenido los siguientes resultados:

### Ilustración 9: Comparación de Ejecución Presupuestal

Descripción de Origen	Presupuesto Ejecutado 2017 (A) MS/	Análisis Vertical (%)	Presupuesto Ejecutado 2018 (B) MS/	Análisis Vertical (%)	Variación (B-A) MS/	Análisis Horizontal (%)
Plantas de Ventas	49,511.20	9%	68,452.33	12%	18,941.13	38%
RAD	172,372.56	32%	180,962.73	32%	8,590.17	5%
Transporte Fluvial	7,244.14	1%	21,084.33	4%	13,840.19	191%
Transporte Terrestres	135,520.94	25%	142,647.26	25%	7,126.32	5%
Transporte Marítimo	116,643.38	22%	117,556.87	21%	913.49	1%
Fletes por Cobrar a Clientes	50,981.12	9%	25,196.88	4%	-25,784.24	-51%
Unidades Administrativas	6,277.19	1%	6,628.16	1%	350.97	6%
<b>Total MS/</b>	<b>538,550.53</b>	<b>100%</b>	<b>562,528.57</b>	<b>100%</b>	<b>23,978.04</b>	<b>4%</b>
<b>Barriles (MB)</b>	<b>28,073.87</b>		<b>25,525.87</b>		<b>-2,548.00</b>	
<b>Indicador Gestión</b>	<b>19.18</b>		<b>22.04</b>			

Fuente: Elaborado para análisis de estudio de caso “Control de gestión presupuestal para la distribución de combustible”

En este cuadro de elaboración propia refleja una ejecución presupuestal de la cuál analizamos desde tres puntos de vistas los resultados:

**Análisis Vertical:** Comprende una mayor concentración del presupuesto del área en gastos de transporte en ambos años.

**Análisis Horizontal:** Comprende sólo incremento del 4% del año 2017 al 2018 propio de las necesidades del mercado y actualizaciones de los en costes de servicios.

**Análisis de gestión:** Se puede apreciar que a pesar que tener un menor número de despachos en el año 2018, la gestión de dicho año ha generado un costo de barril superior al año 2017. Podría haber algún otro indicador o hecho que requiera ser revisado.

Agregado a esta revisión documentaria, es preciso señalar que como parte del Sistema Control de gestión el área se encuentra estructurada en centros de costes, los cuales son los participan en la contabilidad general de la empresa y están integrados a los sistemas de información con la finalidad de que los registros puedan ser acorde a los originadores de gastos.

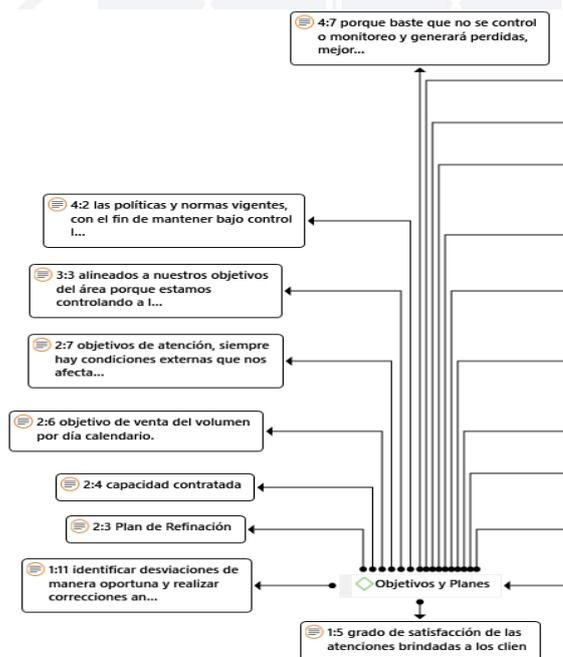
Asimismo, como parte de la gestión presupuestal se establecen indicadores metas soportados en los objetivos establecidos por el área en función al nivel de gasto y de ventas.

### 2.3. Resultados

a) De la entrevista realizada sobre la pregunta de la relación que existe entre el control de gestión y los planes y objetivos del área Cadena de suministro, se obtuvo como primer resultado, que los objetivos y planes propuestos por el área Cadena de Suministro son claramente identificados e integrados en las actividades del personal, es decir; se aplican normas y políticas internas que son parte del Sistema Integrado de Gestión de la empresa. Asimismo, guían sus operaciones en el marco de Planes elaborados por otras dependencias con la finalidad que sirva de input para las operaciones de Distribución, tales como el Plan de Refinación, Plan Anual de Compras y Contrataciones, Plan de Mantenimiento, Pronóstico de Ventas a Clientes y Operaciones Mineras.

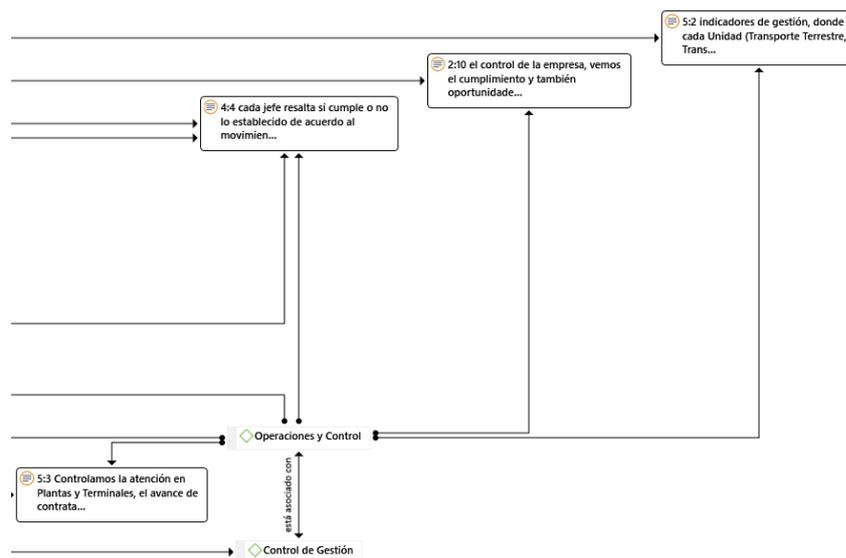
Se percibe el nivel de compromiso en las operaciones de distribución, todas enfocadas a dar la mejor atención al cliente final, alineadas al objetivo de la empresa en aumentar su capacidad de venta.

Por otro lado, se concibe que ante desviaciones de las operaciones y/o indicadores fuera de rango, se revisa si son producto de variables que no pueden ser controlables (exógenas), a fin de ser explicadas oportunamente, ya que afectan directamente los resultados contables – financiero de la empresa.



b) Sobre actividades que realiza el área y los controles aplicados a dichas actividades se encontró los controles a las actividades principales de la operación, ejemplos: El área de Transporte Marítimo a través de la atención en Plantas de Ventas y Terminales; el Transporte

Terrestre a través del índice de transporte seguro, así como contrataciones con terceros para procesos logísticos, pero no se puede percibir por la información recopilada, que se tenga un indicador exclusivo por la atención a Platas vía terrestre. Para todas las operaciones con transporte es de precisar que se comentan la distribución de costos, tanto para la parte de gastos como para el costo asociado, éste último incide directamente con el costo de producto terminado. Es preciso resaltar, que la medición y control en nivel de todos los expertos son de forma mensual, así mismo es necesario mencionar que las flotas utilizadas para realizar estas labores son alquiladas por lo que la maximización en el uso de la flota es otro indicador que aprecian en la retroalimentación del área.

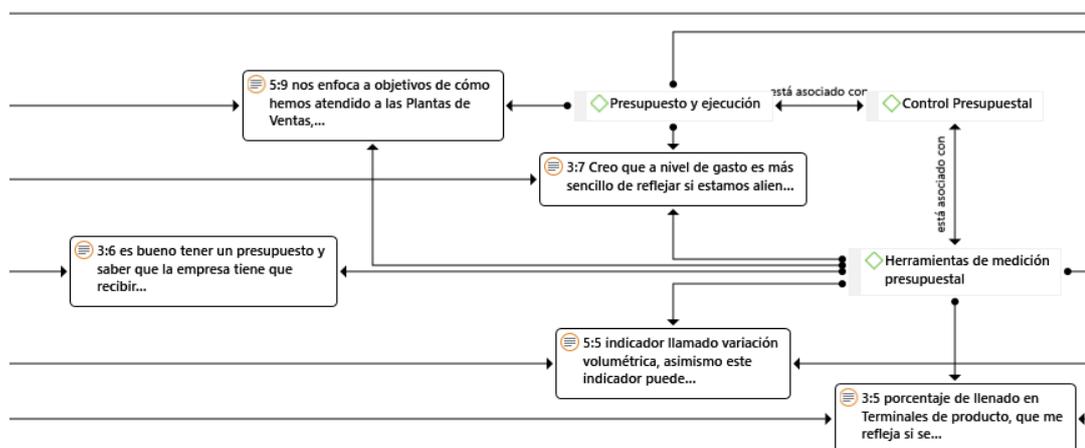


c) Sobre la estructura presupuestal y su ejecución, se obtuvo como resultado:

El presupuesto aprobado para el área está concentrado en un 85% en fletes de transporte y servicios de almacenamiento y despacho recibidos por concesionarios. La estructura presupuestal se encuentra distribuida en centros de costos (centros de responsabilidad), realizando la distinción entre gastos operativos (desde Terminales y/o Refinerías hacia las Plantas de Ventas y gastos de ventas (desde la Planta de Venta hasta el despacho a clientes mayoristas y/o finales.

A nivel de área, en las entrevistas los expertos confirman que el nivel de cumplimiento es acorde a los estándares mensuales, además; comentan que todas sus actividades son controladas y su cumplimiento está cerca de lo óptimo. Sobre la ejecución presupuestal se obtuvo como resultado que el nivel presupuestario aprobado aumenta dentro de un rango de 1% a 5% cada año, con un aumento considerable en el rubro de flete fluvial por razones de tratamiento contables cierto traslado de productos. Asimismo, los jefes y demás entrevistados definen que el avance presupuestal es un indicador de la ejecución, representa 1 de los 3 indicadores que

poseen, pero no se compara con el nivel de actividades realizadas en el mes, sólo con las que realizan con justificación del movimiento volumétrico estimado, es necesario precisar que los expertos afirman que la prioridad de atención en muchas ocasiones hace incrementar de manera acelerada la ejecución mensual generando molestias, atrasos para otras actividades y desviaciones superiores a 100% por desviaciones con el estimado.



d) Sobre las herramientas de gestión, medición y de control que se aplican al presupuesto, se ha obtenido como resultado lo siguiente; no existe un indicador que evalúe directamente la relación de la ejecución presupuestal con las actividades y/o operaciones más representativas en el transporte de combustible. A la fecha sólo se tiene el indicador Avance Presupuestal que origina un porcentaje de avance de la versión estimada del presupuesto y la real, careciendo de una justificación sólida sobre las operaciones que lo generan. Asimismo, objetivo de mantener un abastecimiento de acuerdo a lo establecido mensualmente, genera sobrecostos en las contrataciones de servicios para realizar el abastecimiento, es decir; la eficiencia de las operaciones está afectando el nivel de ejecución presupuestal en el área. De acuerdo a la evidencia, las herramientas de gestión integral (ERP SAP) almacenan información presupuestal pero no están a disposición de todos los usuarios, puesto que existen roles de acceso que limitan la visualización, generando desconocimiento a nivel de ejecutores de los saldos presupuestales.

### Ilustración 10: Frecuencia de categorías en entrevista

	1: Entrevista... 13	2: Entrevista... 11	3: Entrevista... 7	4: Entrevista... 7	5: Entrevista... 10	Totales
◇ Herramient... 13	2	2	3	1	5	13
◇ Objetivos... 18	2	5	4	3	4	18
◇ Operacion... 26	7	5	3	4	7	26
◇ Presupuest... 12	2	2	2	2	4	12
<b>Totales</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>69</b>







### **III. Discusión**

Para desarrollar este apartado, se realizará la revisión de la parte teórica y los resultados obtenidos a fin de poder analizar el estudio de caso:

Sobre la aplicación del control de gestión en el área, surge la siguiente disyuntiva sobre lograr el alcance de los objetivos debe enfocarse en el resultado y no en la eficiencia, este punto lo exponemos a razón que las actividades y/u operaciones del área han tenido un desarrollo óptimo o deseado por parte de la Dirección, sin embargo; los mismos expertos han confirmado que los objetivos se deben lograr aún si la operación en su desarrollo genera un gasto no previsto.

Revisando las bases expuestas debemos definir que el control de gestión se define como un proceso o sistema que busca la obtención de los objetivos a través del uso eficiente de sus recursos (Muñiz González, 2003), por lo que podemos concluir que nuestra posición es que la eficiencia es parte de este proceso y por tanto debe ser evaluado y medido para mantener su principio.

Asimismo, revisando las características que debe tener el sistema de control de gestión según Muñiz (Muñiz González, 2003), analizaremos si cumple el sistema actual del área con las características de un sistema eficaz en la obtención de los objetivos de la empresa:

<p><b>¿La empresa está controlada y si controla lo importante?</b></p>	<p>Sí, lo importante para la empresa es el abastecimiento de combustible y para el área las operaciones de transporte a través de indicadores operativos.</p>
<p><b>¿Prevé un sistema de control preventivo que permita anticipar eventos futuros?</b></p>	<p>Sí, El protocolo de atención vía transporte terrestre viene implementando rutas más flexibles para que puedan atender desde otros puntos, mejorando la atención al cliente ante desabastecimientos</p>
<p><b>¿Controla el grado de cumplimiento de objetivos y resultados obtenidos?</b></p>	<p>Sí, fomenta las reuniones con la plana jerárquica para la revisión de indicadores y retroalimentación.</p>
<p><b>Ser un sistema de información fiable para las áreas en la toma de decisiones</b></p>	<p>Según la evidencia no se ha constatado que existe problemas en la gestión del área en la parte operativa y los indicadores han sido óptimos los últimos años.</p>
<p><b>Medir el uso eficiente de los recursos de la empresa</b></p>	<p>No, bajo la evidencia encontrada el alcance de los objetivos no está relacionado con la eficiencia de los recursos.</p>
<p><b>Conseguir que el grupo esté motivado en el alcance de sus objetivos</b></p>	<p>No se tiene evidencia del nivel de motivación, pero sí están presionados a lograr resultados aceptables en las operaciones.</p>

En resumen, bajo este análisis y sobre las teorías comparadas, el área posee muchas características de un sistema de control de gestión, sin embargo; es necesario reforzar en términos de eficiencia y eficacia en las operaciones.

Ahora revisaremos la variable Control Presupuestal según la siguiente disyuntiva si la planificación es parte integral del control de gestión, así como de la elaboración del presupuesto; cómo se puede planificar aquellas variables externas e incorporarlas en el sistema de control presupuestal, este cuestionamiento es a razón de las variables externas que se presentan en el proceso de distribución de combustibles y que afectan la atención oportuna a las Plantas de Ventas y Terminales. El autor Muñiz (Luis Muñiz, 2009), nos expone que control presupuestal es parte del proceso de planificación y por lo tanto debe ser adaptado en las versiones futuras de este proceso. En nuestra posición concordamos con el autor Muñiz, es decir que los eventos o coyunturas deben ser actualizados en la planificación del área, puesto que conseguirá que el control presupuestal de la situación real que afecta al área.





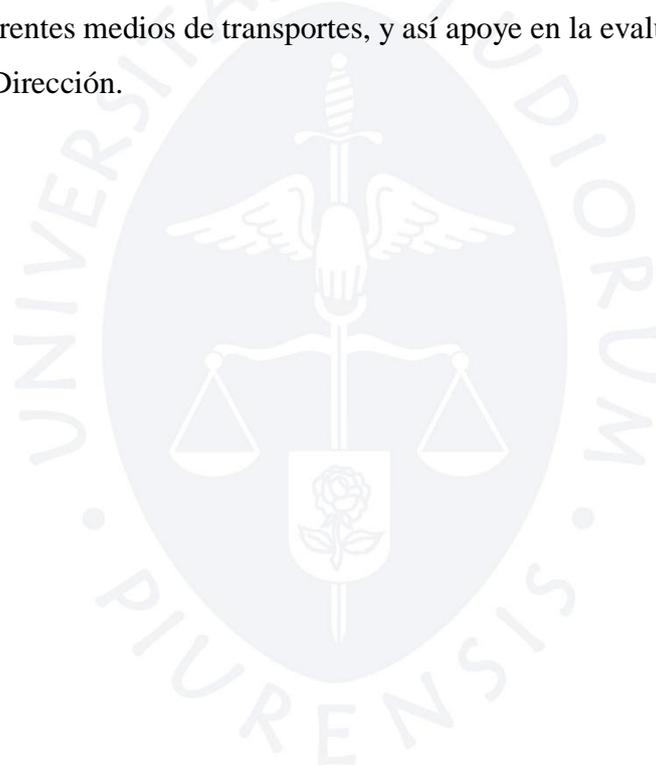
#### **IV. Conclusiones**

1. El control de gestión dentro del ámbito empresarial son lineamientos a seguir para el logro de objetivos de manera eficiente y eficaz, en donde deben participar e integrarse todas las áreas de la empresa para asegurar su alcance y evitar las pérdidas de recursos.
2. El control de gestión del área Cadena de Suministro guarda relación con los objetivos estratégicos de la empresa, así como con sus objetivos internos, asimismo; como parte de la estrategia comercial para alcanzar dichos objetivos se establecen planes operativos que fomentan la comunicación y participación de toda el área.
3. El área Cadena de Suministro tiene implementado diez indicadores que miden de las principales actividades de distribución, asimismo; el nivel de cumplimiento de estas actividades está se encuentra constantemente revisado para la toma de decisiones de la Dirección, contribuyendo que el control aplicado refleje el estado situacional del área. Cabe precisar, que la revisión de los indicadores se mide a nivel operativo con el fin de identificar el nivel de atención a las Plantas de Ventas y Terminales, en dicha revisión no se considera el impacto en el control presupuestal de las operaciones realizadas.
4. La estructura presupuestal del área Cadena de Suministro, está concentrada en cuatro grandes grupos de transporte: Terrestre, Fluvial, Marítimo y operaciones de Almacenamiento y Despacho concesionado, estas actividades representan el 85% del presupuesto. Asimismo, con la estructura actual ayuda a identificar claramente el nivel de ejecución presupuestal, sin embargo; es necesario la relación de la eficiencia con la ejecución presupuestal, a fin de lograr la revisión presupuestal como parte integral del control de gestión.
5. Para el control presupuestal, el área Cadena de Suministro aplica tres indicadores, cuya función es medir el avance presupuestal en porcentaje, el cual no refleja la realidad de la ejecución frente a las actividades u operaciones del área.



## V. Recomendaciones

1. El área Cadena de Suministro cuenta con un sistema de control interno que les permite a través de indicadores reflejar las actividades y su desarrollo de atención, sin embargo; para el control presupuestal sólo se tiene el avance presupuestal (indicador), por lo que se requiere la implementación de una herramienta de medición que refleje ahorros por eficiencia en las operaciones, contribuyendo a la optimización de recursos.
2. A pesar de los sistemas de información vigente donde se pueda visualizar de manera directa el avance presupuestal, es necesario de acuerdo a lo recopilado implementar nuevas medidas de herramientas de gestión más automatizadas para que permita la simulación de costos en los diferentes medios de transportes, y así apoye en la evaluación para la toma de decisiones de la Dirección.





## VI. Referencias Bibliográficas

Aquino Huatuco, G. C. (2016). *Control interno para una eficiente gestión en el área de abastecimiento de las municipalidades distritales de la provincia de Concepción* (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú. Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Económicas. Programa de Contabilidad. Lima, Perú.

Castillo, N. (21, Diciembre 2015). *Los 8 riesgos a los que estarán expuestas las empresas el 2016*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/8-riesgos-estaran-expuestos-empresas-2016-206809>

Cisneros, R. (2017). *Control de Gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público. Estudio de Caso: Alcaldía del Municipio Bolívar – Estado Aragua* (Tesis Académica Posgrado), Universidad de Carabobo – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Venezuela. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/6895/cisnerosr.pdf?sequence=1>.

Coopers & Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos del control interno - Informe Coso*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Charles T., H., Datar, S. M., & George Foster. (2007). Presupuesto maestro y contabilidad por áreas de responsabilidad. En Autor (Coord.), *Contabilidad de Costos: Un enfoque Gerencial* (pp.181-186). México: Pearson Educación.

Diario El Comercio, (27, Setiembre 2018). *Fitch mantiene calificación del Perú en BBB+ con perspectiva estable*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/fitch-mantiene-calificacion-peru-bbb-perspectiva-estable-noticia-562246>.

Diario El Comercio (13, Diciembre 2018). *Algunos datos más allá del Presupuesto Público 2019. Por Marcel Gastón Ramírez*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/opinion/datos-alla-presupuesto-publico-2019-marcel-gaston-noticia-587480>

Diario Gestión. (23, Agosto 2013). *PwC: “El control interno es necesario para preservar el negocio”*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/pwc-control-interno-necesario-preservar-negocio-46435>.

Diaz Mostacero, T. y. (2017). *Control interno y su influencia con la ejecución presupuestal de la municipalidad Distrital de Santa Cruz de Toledo*. (Tesis Académica Pregrado). Universidad Privada del Norte – Facultad de Negocios, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12797/Diaz%20Mostacero%20Tania%20Isabel%20Vega%20Leon%20Laydy%20Liliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Editorial Vértice (2011). *Control de gestión* (Tercera Edición). Málaga - España: Editorial Vértice.

Eslava, J. d. (2013). El control de la empresa como sistema. En Autor (Coord.), *La gestión del control de la empresa*, (pp. 13-27). Madrid: Esic Editorial.

Fuentelsaz Gallego, C., Icart Isern M. T., Pulpón Segura A. M. (2006). Investigación Cualitativa. En Autor (Coord.), *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina* (pp.21-32). Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.

Guerra Chávez, L. M. (2016). *Control interno y gestión de presupuesto en la municipalidad provincial de Huaraz, 2016*. (Tesis Académica Pregrado). Universidad Católica Los Angeles de Chimbote – Facultad Ciencias Contables y Financieras. Recuperado de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2394>.

Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

Joan María Amat, P. S. (2002). *Control Presupuestario*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Luis, M. (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit Editorial.

Matamoro Condori, J. (2016). *Control Interno y la calidad de ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Salud Huancavelica, año 2014*. (Tesis Académica Pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica – Facultad de Ciencias Empresariales. Recuperado de: <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1310>

Muñiz González, L. (2003). *Cómo implantar el Sistema de Control de Gestión en la práctica*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.

Nicolás, P. (1999). *Elaboración y Control de Presupuestos: Los Presupuestos Conceptos y aplicaciones*. Barcelona: Grupo Planeta.

Perez-Carballo Veiga, J. F. (2013). *Control de la Gestión Empresarial* (8va. ed). Madrid: ESIC Editorial.

Petroperú (2017a). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de: [https://www.petroperu.com.pe/Storage/tbl\\_documentos\\_varios/fld\\_1160\\_Documento\\_file/468-g9Uj9Lx6Nf3Et0D.pdf](https://www.petroperu.com.pe/Storage/tbl_documentos_varios/fld_1160_Documento_file/468-g9Uj9Lx6Nf3Et0D.pdf)

Petroperú. (2017b). *Memoria de Sostenibilidad 2017*. Recuperado de: [https://www.petroperu.com.pe/Storage/tbl\\_documentos\\_varios/fld\\_1160\\_Documento\\_file/487-y7L15Wu7Za5Rq9M.pdf](https://www.petroperu.com.pe/Storage/tbl_documentos_varios/fld_1160_Documento_file/487-y7L15Wu7Za5Rq9M.pdf)

Petroperú. (2019a). *Objetivos Estratégicos*. Recuperado de: <https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu-s-a-/objetivos-estrategicos/>

Petroperú. (2019b). *Organización*. Recuperado de: <https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu-s-a-/organizacion/>

Rivera, W. H. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. México: Pearson Educacion.

Robert N. Anthony, V. G. (2008). *Sistemas de Control de Gestión* (Duodécima Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.

Uribe Beraun, D. F. (2018). *El proceso del control interno y su relación con la ejecución presupuestal del Gobierno Regional de Junín Perú - 2015*. (Tesis Académica Pregrado). Universidad Continental – Facultad Ciencias de la Empresa. Recuperado de: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4445/1/IV\\_FCE\\_310\\_TE\\_Uribe\\_Beraun\\_2018](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4445/1/IV_FCE_310_TE_Uribe_Beraun_2018)





**APENDICE A:  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Título:** Control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles. Caso: Petróleos Perú.

**Autor:** Hellen Lisset Torres Chávarry

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b> ¿Cómo aplican el control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles en el área Cadena de Suministro?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>Problema 1. ¿Cómo está estructurado el control operativo del área Cadena de Suministro para sus actividades de distribución?</p> <p>Problema 2. ¿Qué herramienta de control presupuestario se aplica en el área Cadena de Suministro?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Analizar el control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles del área Cadena de Suministro.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Objetivo 1.1. Establecer la relación de los planes operativos y objetivos con el control de gestión del área Cadena de Suministro.</p> <p>Objetivo 1.2. Identificar las medidas de control operativo que se aplica en el área Cadena de Suministro y su nivel de cumplimiento.</p> <p>Objetivo 2.1. Analizar la estructura y ejecución presupuestal del área Cadena de Suministro.</p> <p>Objetivo 2.2. Identificar las herramientas de gestión, medición y de control que se aplican para el control presupuestal.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b>  No Aplica</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b>  No Aplica</p>	<b>Variable 1:</b> Control de Gestión				
			<b>Definición Conceptual</b>	<b>Categorías / Dimensiones</b>	<b>Sub Categorías / Indicadores</b>		
			“Sistema que proporciona información útil para los gestores en el desempeño de sus trabajos y ayuda a las organizaciones en el desarrollo y mantenimiento de patrones de comportamiento viable” (Otley, 1999)	Establecimiento de planes operativos y objetivos del área  Control de Operaciones	Nivel de cumplimiento de planes/objetivos  Ratios y/o de indicadores de gestión operativa		
			<b>Variable 2:</b> Control Presupuestal				
			<b>Definición Conceptual</b>	<b>Categorías / Dimensiones</b>	<b>Sub Categorías / Indicadores</b>		
			“Control que se basa en la comparación de patrones preestablecidos, siendo estos establecidos por la empresa y fundamentalmente relacionados a los planes estratégicos y operacionales de la misma” (Fernández, 2003)	Evaluación de las desviaciones presupuestales.  Herramientas de medición para la ejecución presupuestal.	Porcentaje de avance de ejecución presupuestal  Ratios y/o indicadores de ejecución presupuestal.		

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística
<p><b>Tipo:</b> Teórica</p> <p><b>Alcance:</b> Transversal</p> <p><b>Diseño:</b> No Experimental - Estudio del caso</p> <p><b>Método:</b> Inductivo</p> <p><b>Paradigma:</b> Naturalista</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Conocida - Área de Distribución de la Gerencia Cadena de Suministro de la empresa Petroperú S.A.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b></p> <p>No probabilístico</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b></p> <p>Por conveniencia, cinco expertos del área.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Control de Gestión</p> <p><b>Técnicas:</b> Entrevista</p> <p><b>Instrumentos:</b> Entrevista a profundidad</p> <hr/> <p><b>Variable 2:</b> Control Presupuestal</p> <p><b>Técnicas:</b> Entrevista</p> <p><b>Instrumentos:</b> Entrevista a profundidad</p>	<p style="text-align: center;"><b>Este campo solo considerar cuando el alumno desarrolle la tesis para optar el grado de licenciado.</b></p>

Elaborado por la autora.

## Apéndice B

### INSTRUMENTO

#### Entrevista a Profundidad

#### I. INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

Apellidos y Nombre:	
Cargo:	
Profesión:	
Empresa:	

#### II. OBJETIVO:

Analizar el control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles del área Cadena de Suministro.

#### III. CONSIDERACIONES PREVIAS:

- Esta entrevista contiene ocho preguntas, las cuales están relacionadas a la variable Control de Gestión (1 - 4) y la variable Control presupuestal (5 - 8).
- El grado de complejidad de las preguntas aplicado a cada variable es de orden ascendente.
- Los resultados de esta entrevista serán utilizados para fines estrictamente académicos.

#### IV. PREGUNTAS A DESARROLLAR:

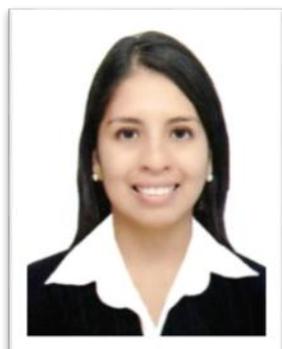
1. ¿Cuál es el nombre de su área?
2. ¿Cuál son las principales actividades que gestiona y/o desarrolla su área?
3. ¿Cómo realiza actualmente el control y medición las actividades descritas de su área?
4. ¿Sobre qué criterios usted podría afirmar que el control de gestión aplicado a las actividades mencionadas; están enfocados a los objetivos y plan estratégico del año para el área?
5. ¿Usted podría describir a cuánto asciende y cómo está compuesto del presupuesto asignado a su área?
6. Sobre el presupuesto asignado ¿Cómo usted mide y controla el presupuesto de su área y qué herramientas utiliza?

7. Sobre los resultados de control presupuestal ¿Por qué considera que es importante la revisión del presupuesto?
8. Sobre el control presupuestal ¿Las herramientas utilizadas actualmente son las adecuadas para garantizar el cumplimiento de objetivos y plan estratégico del área?, si su respuesta es “SI” ¿Por qué?, si por el contrario es “NO” entonces ¿Cuál consideraría que serían las adecuadas?



## Apéndice C

### PERFIL DEL AUTOR



**Hellen Lisset Torres Chávarry**

hellen.torch@hotmail.com

Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Piura – Campus Piura con postgrado en especialización en Finanzas por la Universidad de Piura – Campus Piura y en Tributación por la Universidad Nacional de Piura, con cursos de Normas Internacionales de Información Financiera por IPAE Piura y en de capacitación en herramienta de gestión ERP - SAP por la empresa Petróleos del Perú – Petroperú S.A., así como; participación en el Congreso Internacional Universitario (UNIV 2010) con la comunicación “La Oroya: Responsabilidad Social Empresarial”, con experiencia en el sector público y privado en temas de presupuesto, planificación y gestión. Actualmente estoy desempeñando el puesto de Analista Control Presupuestal de la Jefatura Control Operativo que pertenece a Sub Gerencia Distribución de la Gerencia Cadena de Suministros.