

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC

DEPOSITO LEGAL

PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO

El Control Interno en las Compras

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR

CARLOS RUBEN ARROYO RAMIREZ

EN EL ACTO DE CONFERIRSELE EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO DE

LICENCIADO



Guatemala, Centro América, Enero de 1966.

DL
03
T(21)

JUNTA DIRECTIVA
DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. Raúl Sierra Franco
Vocal 1o.	Lic. Rafael Piedra Santa Arandi
Vocal 2o.	Lic. Tulischt F. Díaz Avila
Vocal 3o.	Lic. Aníbal de León
Vocal 4o.	P.C. Manuel de Jesús Cordero
Vocal 5o.	P.C. Roberto Gutiérrez Luna
Secretario	Lic. Arturo Morales Palencia

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

Decano	Lic. Raúl Sierra Franco
Examinador	Lic. Tulischt F. Díaz Avila
Examinador	Lic. René Arturo Orellana
Examinador	Lic. Carlos Enrique Ponciano
Secretario	Lic. Arturo Morales Palencia



Guatemala, 25 de Enero de 1966.

Señor Decano de la
Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad de San Carlos de Guatemala,
Lic. Raúl Sierra Franco,
Guatemala.

Señor Decano:

Tengo el agrado de emitir opinión sobre el trabajo de Tesis presentado por el Br. Carlos Rubén Arroyo Ramírez, cuyo tema señalado fue "EL CONTROL INTERNO EN LAS COMPRAS" mismo que, a mi juicio, llena los requerimientos mínimos para ser autorizada su impresión, a fin de que pueda servir de base de discusión en el acto de su investidura como Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Hago propicia esta oportunidad para presentar al señor Decano las demostraciones de mi consideración más distinguida.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. CARLOS ENRIQUE PONCIANO, C.P.A.
Jefe del Depto. de Ciencias Comerciales.

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: GUATEMALA, VEINTISEIS DE ENERO DE MIL NOVECIENTOS SESENTA Y SEIS.

Con base en el dictamen rendido por el Lic. Carlos Enrique Ponciano, quien fuera designado Asesor, se acepta el trabajo de tesis denominado "EL CONTROL INTERNO EN LAS COMPRAS", que para su graduación profesional presentó el señor CARLOS RUBEN ARROYO RAMIREZ, autorizándose su impresión.

Lic. RAUL SIERRA FRANCO
Decano.

Lic. ARTURO MORALES PALENCIA
Secretario.

DEDICO ESTE ACTO

A mis padres:

JESUS ARROYO MORALES

CARMEN RAMIREZ DE ARROYO

A mi esposa:

VILMA YOLANDA MEDINA DE ARROYO

A mi hijo:

PEDRO ERICK RUBEN ARROYO MEDINA

A mis hermanos.

A mis padrinos:

LIC. PRAXEDIS GERMINAL GRAJEDA FRANCO

LIC. OSCAR LOPEZ VALDEZ

CONTENIDO

INTRODUCCION.

I EL CONTROL INTERNO:

Su definición, elementos para el control interno. Evaluación del control interno en las compras.

II COMPRAS:

Su importancia. Qué comprar, cuándo comprar, en qué condiciones comprar, a quién comprar, qué cantidades comprar. Centralización de compras, contabilización adecuada. Creación de instructivos, otros controles, organización del departamento de compras, selección del personal, evaluación del empleo.

III SISTEMATIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS:

Origen de la compra, selección del proveedor, órdenes de compra, recepción de pedidos, compras de emergencia.

IV REGISTROS CONTABLES:

Consideraciones. Fuentes de operaciones.

V VALUACION DE INVENTARIOS:

Métodos.

VI LAS RELACIONES PUBLICAS:

Normas.

VII LA LEY DE FOMENTO INDUSTRIAL, INCIDENCIA EN LAS COMPRAS:

Generalidades, clasificaciones y beneficio conforme Dto. 1317. Controles relacionados con la Ley de Fomento Industrial.

CONCLUSIONES.

INTRODUCCION

Los cinco elementos básicos de la empresa industrial son: Dirección, Dinero, Máquinas, Materiales y Mano de Obra. Si dedicamos nuestra atención al cuarto elemento: Materiales, observaremos que para su obtención bajo una racional *Dirección* es necesario obtener la mejor calidad en el menor tiempo posible, haciendo el mejor uso del *dinero*. Esta situación crea dentro de la empresa industrial moderna la necesidad de un departamento de compras, la cual se acentúa diariamente debido a la competencia cada vez más grande. Para mantenerse en el mercado, la empresa requiere mejorar sus sistemas de producción, emplear sus recursos de tal forma que le permitan obtener mayor rendimiento y precios más bajos, de las materias primas y materiales, lo cual redundará en costos y precios de venta más favorables que puedan enfrentar a la competencia. Con este propósito deseamos señalar en este trabajo la organización del departamento de compras que tanta importancia ha adquirido en esta época. Abordamos este tema en términos generales presentando los lineamientos que deben seguirse para su organización y sistematización con énfasis en el sistema de control interno tan necesario en las compras que constituye un rubro propicio al defraudador en potencia, tanto dentro como fuera de la empresa; por otra parte, el sistema permite una buena utilización de los recursos financieros de la empresa, y evita el derroche. Cabe hacer notar que en nuestro medio es más difícil lograr una racional organización de un departamento de compras cuando existe desconocimiento y falta de colaboración del empresario. Es por ello que el Contador Público y Auditor debe asesorar a la empresa en la instalación de controles adecuados, para que el departamento de compras funcione con éxito.

No hay que olvidar que cada empresa entraña situaciones especiales en sus fines, su capacidad económica, su organización, volumen de producción, valor de sus compras, y situaciones tales como estar o no protegidas por las leyes de Fomento para la Industria, de no estar amparadas por dichas leyes, por ejemplo, se hará necesario conocer debidamente los aranceles aduanales para estudiar debidamente su influencia en el precio de los productos que la empresa adquiriera, pues estos se ven afectados por su origen, forma de empaque, peso, valor, etc.

Todos los factores que afectan a las diversas empresas, deberán evaluarse serenamente para dotarla de un sistema apropiado a sus necesidades, que tenga como finalidad evitar el fraude y derroche y permita a su vez su fácil localización cuando sean cometidos.



I. EL CONTROL INTERNO

SU DEFINICION:

El crecimiento de los negocios cada día mayor, ha hecho sentir en los empresarios, la necesidad de delegar funciones en otras personas, pues aquellas empresas que eran manejadas únicamente por su propietario, se han desarrollado de tal manera, que ha sido imposible que una sola persona pueda controlar las diversas fases de una empresa; además una sola persona no puede conocer las diversas especialidades que es necesario funcionen sincronizadas, como los engranajes de un reloj, para que se obtenga el máximo de ganancias en los negocios. En otras épocas cuando se explotaba una industria o negocio, que por su naturaleza sin tener una organización científica, rindiera buenas ganancias, esto era suficiente para que el propietario o gerente de la empresa se sintiera satisfecho, sin preocuparse de saber si era posible aumentar esas ganancias. Afortunadamente, la competencia cada día mayor ha hecho al empresario sentir la necesidad de organizarse de tal manera que cada pieza de la organización rinda lo máximo. Al delegar funciones en otras personas, se ha notado la necesidad de ejercer control sobre esas personas, ahora bien, ¿cómo estar seguro de que en una empresa no existan malos manejos o derroches?, ¿o que de haberlos se descubran inmediatamente? Pero proveyéndose de un sistema de comprobación interna, (Control Interno) que no permita que una sola persona tenga el control del registro de una operación completa, sino que intervengan varias personas, en sus diferentes etapas, es decir, que el trabajo de una persona debe ser verificado o complementado por otras, sin que esto implique duplicidad de esfuerzos. Hay que tomar en cuenta que el fin del Con-

control Interno, no es sólo evitar fraudes y derroches, sino también evitar errores en los registros contables y contribuir a la obtención de los mejores resultados en las operaciones de una empresa.

En resumen, el control interno puede definirse como: Un sistema coordinado entre la contabilidad, las atribuciones de los empleados y los procedimientos de verificación establecidos, tendientes a disuadir al personal de la empresa de cometer fraudes, hurtos, derroches, o deterioro en los bienes de la empresa o de terceros; o hacerles notar en caso de que éstos se cometan.

Desde luego, el Control Interno no es un medio infalible para evitar fraudes, sino reduce las posibilidades a un mínimo, o da señal de alarma al cometerse. El sistema puede ser burlado al existir colusión entre varios empleados o personas ajenas a la empresa.

ELEMENTOS PARA EL CONTROL INTERNO

Al explicar lo que es Control Interno, se ha hecho notar la importancia que tiene para el buen funcionamiento de la empresa, y en consecuencia se hace necesario describir los elementos con los que debe contarse, para que el control exista, estos medios deben ser:

SISTEMA ADECUADO DE CONTABILIDAD

La base para el control de las transacciones que diariamente efectúan las empresas, es sin duda la Contabilidad, y ésta debe registrar conforme procedimientos generalmente aceptados, aplicados en forma consistente y detallada todas las operaciones, es decir, todo aquello que implique modificaciones en el Capital de la Empresa, en sus activos y en su pasivo en forma tal que sea fácil presentar periódicamente Estados Financieros e Informes que presenten la verdadera situación de la Empresa, así como el resultado de sus operaciones, para lo cual es necesario que haya: un Catálogo de Cuentas, Instructivos para cada departamento o sección en los que deberá describirse: atribuciones de cada puesto, formas y su uso.

PRESUPUESTOS

Los presupuestos son las aspiraciones de las empresas, indican los resultados que deben obtenerse basados en los

medios con que se cuenta. Por eso resalta la importancia de que sean producto de estudios elaborados concientemente, además, deben ser lo más analíticos que sea posible para que constituyan un medio de control interno eficaz. Si el presupuesto ha sido preparado en forma adecuada, las variaciones al comparar éste con las cifras reales obtenidas, éstas deberán ser mínimas, y de no serlo así, éstas deberán investigarse cuidadosamente. Algunos fraudes han sido descubiertos al investigar variaciones de esta índole.

ESTADISTICAS

Las estadísticas constituyen otro medio valioso para el Control Interno, por medio de ellas se pueden comparar resultados actuales con anteriores, eliminando por medio de números índices, la devaluación que sufre la moneda al perder su poder adquisitivo, podrá además analizar hechos aislados estableciendo si existe correlación en los mismos, y al alejarse los hechos de ella investigar detalladamente, además las estadísticas constituyen una magnífica herramienta para la elaboración de presupuestos, ya que por medio de tendencias podrán proyectarse ventas, producción, cuentas incobrables, etc.

DIVISION DEL TRABAJO

Es importante que ninguna persona ejerza control de todas las fases de una operación; debe organizarse el trabajo de tal manera, que cada empleado tenga asignadas aquellas funciones, en las cuales puedan aprovecharse totalmente sus conocimientos y experiencia, pero sin dejarle control total de una operación como ya hemos indicado, es decir, que la operación iniciada por una persona debe ser complementada por otra, además deben existir medios de comprobación para el trabajo de cada quien.

INFORMES

Los informes son necesarios para la administración, como medio orientador para evaluar el rendimiento de los diferentes empleados, secciones y departamentos de la Empresa, permiten además apreciar en forma detallada ciertas operaciones y compararlas con las de otros períodos; desde luego, para que los informes llenen su fin, es necesario que

se preparen con prontitud, que sean exactos en cuanto a cifras se refieren, y que sean presentados sin influencias de ninguna clase.

AUDITORIA INTERNA

Es una de las finalidades del Control Interno prever o descubrir a corto plazo y por lo tanto, debe existir un órgano que evalúe, que fiscalice los demás medios de control que existan y determine si es necesario establecer otros. En otras palabras, no es necesario únicamente que existan controles y sistemas, sino que es también muy importante estar seguro que esos controles funcionen debidamente.

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN LAS COMPRAS

Como se ha hecho notar, la importancia del Control Interno en la empresas es grande, y por lo tanto, el punto de partida para saber si la empresa está funcionando debidamente, es la evaluación del control interno para lo cual es necesario analizar los medios de control con los que cuenta, lo cual se facilita bastante si se cuenta con un cuestionario preparado en forma adecuada. Deberá elaborarse un cuestionario para cada "centro", y como en el presente trabajo nos referiremos al de compras, a continuación se presenta el que podría utilizarse para la evaluación del Control Interno de tal centro.

1.—¿Están centralizadas las compras?

Si están centralizadas:

¿Funciona el Departamento de Compras en forma independiente?

¿Existe un departamento de recepción de mercaderías?

2.—¿Se emiten órdenes de compra para todas las adquisiciones de la empresa?

3.—¿Están las Ordenes de Compra numeradas correlativamente?

¿Quién controla la numeración?

¿Se controlan las órdenes de compra anuladas?

4.—¿Llevan una sola firma las Ordenes de Compra?

5.—¿En cuántos ejemplares se emiten las Ordenes de Compra?

¿Cómo se distribuyen?

6.—¿Se basa el Departamento de Contabilidad en las

Ordenes de Compra para sus registros?

7.—¿Recibe el Departamento de Contabilidad directamente los Avisos de Recepción de materiales?

8.—¿Quién tramita las devoluciones?

9.—¿Se piden estados de cuenta a los proveedores?

10.—¿Revisa el Departamento de Contabilidad las facturas?

¿Con las órdenes de compra?

¿Con reportes de ingresos?

¿Con informes de verificación procedentes de:

Servicio Técnico,

Servicio de Producción,

Servicio de Aceptación?

11.—¿Quién recibe las facturas al cobro?

Verifica el receptor:

¿Precios?

¿Cálculos?

¿Descuentos?

¿Requisitos Legales?

12.—¿Se pagan las facturas en efectivo?

¿En efectivo?

Si es así:

¿Hasta por qué cantidad?

¿Con cheque?

Si es así:

¿Quién o quiénes firman los cheques?

13.—Se cancelan:

¿Las Ordenes de Compra?

¿Las Facturas?

¿En qué forma?

14.—¿Cómo se tramitan las compras de "urgencia"?

15.—¿Se preparan comprobantes para todos los pagos?

16.—¿Se examinan los comprobantes de compras, por funcionarios y empleados responsables, para cerciorarse que los mismos están completos y que se ha cumplido con las normas establecidas?

Un cuestionario como el anterior, llenado debidamente, servirá de base al Auditor Externo para programar su Auditoría, y el Auditor Interno para crear o mejorar los controles existentes de la Empresa.

II. COMPRAS

SU IMPORTANCIA

La eficiencia o ineficiencia en las compras, se traduce en costos de producción altos, o costos bajos, y siendo los costos factor determinante en los precios de venta, éstos influyen directamente en el volumen de ventas, y por ende en las ganancias de la empresa. En la actualidad las empresas se dedican a estudiar cada una de sus operaciones para hacer frente a la competencia y una de las finalidades de estos estudios es la de emplear en forma provechosa e inteligente los capitales de que dispone, reduciendo —sin menoscabo de la calidad— a un mínimo los costos de sus compras, especialmente las de materias primas, maquinaria y accesorios. De allí la necesidad de que las compras se efectúen a buen precio, de la calidad necesaria, en la época y lugar deseado y a proveedores debidamente seleccionados, tomando en cuenta: honradez, cumplimiento, capacidad de satisfacer nuestra demanda. Para obtener estos resultados, debemos señalar que se hace necesario que las empresas cuenten con la asesoría de un experto en mercadeo. Para dejar claro el concepto de mercadeo, tomamos del Dr. William Wachs,¹ lo siguiente: “La palabra *mercadeo* es susceptible de tener dos significados distintos: el que representa todas las actividades comprendidas en traer productos o servicios al mercado; y el que se limita a la presentación de artículos en el punto de la compra de los mismos. Hay varias distintas definiciones del término *mercadeo*, pero la mayor parte de las autoridades del ramo lo conciben con la significación que a continuación ofrecemos...

1) Wachs, Dr. William. MERCADOTECNIA. Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S. A. Méxco.

El mercadeo es el conjunto de las políticas y actividades comprendidas en los siguientes aspectos de un negocio:

- a) Investigaciones para determinar lo que se debe producir, elaborar, crear, o comprar para la venta.
- b) Decisiones resultantes de tales investigaciones.
- c) Planeamiento y desarrollo de los productos o servicios que se van a ofrecer a la venta.
- d) Pruebas de productos y servicios.
- e) Marcas de los productos o servicios.
- f) Envase del producto.
- g) Etiquetas que acompañan al producto.
- h) Garantías que se ofrecen.
- i) Establecimiento y administración de precios.
- j) Propaganda, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.
- k) Dirección y fomento de ventas.
- l) Canales de distribución, presentación y ventas.
- m) Papeleo relacionado con pedidos.
- n) Almacenamiento y transporte.
- o) Cobranzas y pagos.
- p) Servicios a los clientes.
- q) Relaciones con los clientes.

Para obtener los mejores resultados en las compras que constituyen un factor importante en el costo de producción de las empresas, se hace necesario organizarlas en tal forma que queden reducidas a un mínimo las posibilidades de fraude, y se obtenga el máximo rendimiento en su capital, para lo primero la empresa debe contar con controles continuos adecuados y para lo segundo, debe saber con certeza: qué comprar, cuándo comprar, en qué condiciones comprar, a quién comprar y qué cantidades comprar.

1.—Qué comprar.

Lo más importante en las compras es conocer las características técnicas de las cualidades que deben reunir las materias o materiales, para lo que se hace necesario identificarlas de acuerdo con:

- a) Su denominación con su terminología usual y exacta;
- b) Sus características generales físicas y químicas;
- c) Sus características especiales, tales como acabado, empaque, dimensiones, etc.; y
- d) Su denominación comercial por números, marcas, etc.

Establecida la identidad de la materia, deberá estudiarse si conviene comprarse totalmente elaborada, o semielaborada para concluir su elaboración en la empresa; si se dispone de los medios necesarios para ello, y pueden utilizarse sin menoscabo de la productividad de la misma, o bien, si ese menoscabo es insignificante al compararlo con la economía a obtenerse.

Ya definida la materia a comprarse, deberán definirse los límites de tolerancia aceptables, y elaborarse las especificaciones en que se basarán las compras y sobre ellas obtener ofertas.

Para las compras debemos tener fijos los conceptos de adulteración y falsificación. La adulteración se efectúa:

- a) Agregando ingredientes que aumenten el peso o volumen de una mercadería;
- b) Con manejos para dar a la mercancía apariencia de mejor calidad;
- c) Con manejos tendientes a disimular defectos;
- d) Con la extracción de algunos componentes de la mercancía; y
- e) Con la extracción de componentes y sustitución de los mismos por otros de inferior calidad.

Falsificación: Se da la falsificación cuando se vende una mercancía con el nombre de otra, teniendo diferente naturaleza, pero con la misma denominación.

Como es natural, cuando se hayan de efectuar compras de materiales susceptibles de falsificar o adulterar, se deben describir claramente las normas que servirán de base para su aceptación en las que deben incluirse análisis de laboratorio.

2.—Cuándo comprar:

Un factor importante para la determinación de cuándo se debe comprar, es la situación financiera de la empresa; es por ello que se deben programar las compras de acuerdo con sus necesidades o en otras palabras, de acuerdo con el programa de producción en forma tal que las inversiones en existencias no suban a cifras exageradas absorbiendo parte del capital circulante que es necesario en otros rubros, lo que puede repercutir en obligar a la empresa a recurrir a préstamos con el inconveniente del pago de intereses que disminuyen las ganancias. Los aspectos que debemos tomar en cuenta para la determinación de la época propicia para los compras son:

- a) Situación financiera;
- b) Espacio disponible para su almacenaje;
- c) Abundancia o escasez de fuentes de suministro;
- d) Duración o susceptibilidad de descomposición o deterioro del material;
- e) Planificación de la producción;
- f) Facilidades de transporte;
- g) Tiempo de entrega;
- h) Variación estacional del precio; e
- i) Localización de los proveedores (distancia).

Analizando y evaluando debidamente cada uno de los factores que hemos enunciado, estaremos en condiciones de determinar la época adecuada para efectuar nuestras compras sin que se entorpezca el ritmo de producción, y con el mejor aprovechamiento de los recursos.

3.—En qué condiciones comprar.

Volvemos aquí al aspecto financiero. Si la situación financiera de la empresa es buena, es indudable que lo apropiado es comprar al contado, pues en esta forma se obtienen mejores precios; *si la situación no es buena deberán comprarse a 30, 60, 90 días o más*, lo que incidirá en precios más altos.

Dependiendo de la oferta y la demanda, se establecerán condiciones de entrega, precios, etc., cuando la oferta del producto que deseamos comprar es restringida, es natural que no podremos imponer las condiciones que podríamos imponer con las ventajas consiguientes de cuando la oferta es amplia.

Otra condición de compra importante que merece analizarse detenidamente, es el empaque; a veces pagamos precios altos especialmente por la forma de empaque que en nada nos beneficia; por solicitar cantidades que no son unidades del vendedor; de ser posible, debemos hacer nuestros pedidos por cajas, millares, furgones u otra, que sean unidad de despacho del proveedor, lo que resulta más económico en el precio propiamente, así como en el costo del transporte.

Las condiciones de entrega también deberán estudiarse y debemos tomarlas en cuenta al seleccionar al proveedor, es decir, no debemos guiarnos solamente por el precio, pues algunas veces debido al lugar y época de entrega, resulta ventajoso para la empresa pagar precios un poco altos.

Para concluir con las condiciones en las que debemos comprar, es de hacer notar que en ocasiones, dada la magnitud de ciertas compras como materias primas a granel o combustibles, se hace necesario obtener los suministros de las mismas a base de contratos, los cuales deben ser redactados cuidadosamente para evitar litigios y discusiones que repercuten en pérdida de dinero; para tal efecto, nos parece conveniente reproducir de Michele Calimeri¹ un contrato "tipo", que sirve de guía para su redacción apropiada.

CONCEPTOS QUE DEBERAN CONTENER LOS CONTRATOS "TIPO"

- 01 Condiciones generales de la contratación
 - 011 Partes contratantes
 - 012 Alcance del contrato-tipo
 - 013 Condiciones de la firma
- 02 Mercancía (venta)
 - 021 Denominación
 - 022 Clasificación y simbolización
 - 023 Categoría o grupo
- 03 Características y calidad de la mercancía
 - 031 Características generales
 - 032 Referencia a especificaciones, diseños o muestras
 - 033 Cláusulas especiales
 - 034 Tolerancias
 - 035 Garantías
- 04 Cantidad de la mercancía
 - 041 Cantidad vendida
 - 042 Cláusulas sobre la cantidad
 - 043 Tolerancias y abonos
 - 044 Mermas y pérdidas
- 05 Acondicionamiento
 - 051 Características generales
 - 052 Referencia a especificaciones, diseños o muestras
 - 053 Cláusulas especiales
- 06 Precio
 - 061 Precio pactado por unidad de medida elegida
 - 062 Cláusulas especiales
 - 063 Eventualidad de revisión



1) Calimeri, Michele. Las Compras. Editorial Hispano Europea, Barcelona, España.

- 07 Gastos fiscales
 - 071 Especificación y medida
 - 072 Competencia
 - 073 Condiciones especiales
- 08 Modalidades de pago
 - 081 Modalidades elegidas
 - 082 Persona o entidad a quien se efectúa
 - 083 Documentos inherentes al pago
 - 084 Cláusulas especiales
 - 085 Garantías
- 09 Plazos de entrega
 - 091 Definición de los plazos de entrega
 - 092 Cláusulas de la entrega
 - 093 Tolerancia y penalizaciones en el caso de retraso en la entrega
 - 094 Garantías
- 10 Condiciones de entrega
 - 101 Normas de carácter general
 - 102 Cláusulas especiales
 - 103 Definición del momento de paso de propiedad de las mercancías
 - 104 Obligaciones y garantías
- 11 Transporte
 - 111 Normas de carácter general
 - 112 Medios y competencias para procurarlo
 - 113 Tarifas
 - 114 Gastos de carga y descarga, así como de estibado
 - 115 Cláusulas especiales
 - 116 Obligaciones y garantías
- 12 Pesaje
 - 121 Modalidades y medios elegidos, competencia
 - 122 Taras. Mediciones
 - 123 Cláusulas especiales
- 13 Controles durante la preparación de las mercancías compradas
 - 131 Definición de los tipos de control y modalidades de realización
 - 132 Cláusulas especiales
- 14 Aceptación
 - 141 Modalidades generales
 - 142 Criterios de muestreo
 - 143 Pruebas establecidas

- 144 Tolerancias
- 145 Consecuencias de la aceptación
- 15 Facturación
 - 151 Normas
 - 152 Condiciones especiales
- 16 Casos de fuerza mayor
 - 161 Modalidades de denuncia
 - 162 Providencias a adoptar
- 17 Discusiones
 - 171 Criterios de examen
 - 172 Tribunal competente
 - 173 Arbitraje
- 18 Conceptos varios no catalogados

3.—A quién comprar.

La selección del proveedor es un asunto delicado, la selección del mismo debe hacerse cuidadosamente, tomando en cuenta:

- a) Calidad de sus productos;
- b) Magnitud de su empresa;
- c) Servicio que presta;
- d) Tiempo de entrega;
- e) Precio; y
- f) Capacidad para satisfacer nuestra demanda.

Es necesaria la rotación de los proveedores a quienes se solicita precios, y de aquellos a quienes se le coloca la Orden de Compra. Hay que evitar hacerse de "Proveedores de confianza", pues cuando se sienten como nuestros únicos proveedores, tienden a subir los precios y a descuidar el servicio que nos prestan, aparte de que se "familiarizan" demasiado con nuestro personal de compras, lo cual puede dar lugar a malos manejos, facilitando debilitar nuestro control interno.

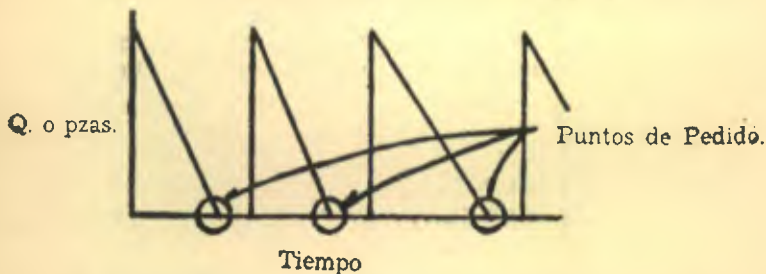
4.—Qué cantidades comprar.

Como ya lo hemos señalado, las compras se deben programar de acuerdo con las necesidades de la empresa, las cantidades a comprar deben fijarse de acuerdo con su consumo, y con el tiempo requerido para su abastecimiento; estos son factores generales, que debemos utilizar como guía y no como normas infranqueables, pues en algunas ocasiones es ventajoso comprar grandes cantidades de materiales debido a su bajo precio en ciertas épocas del año o

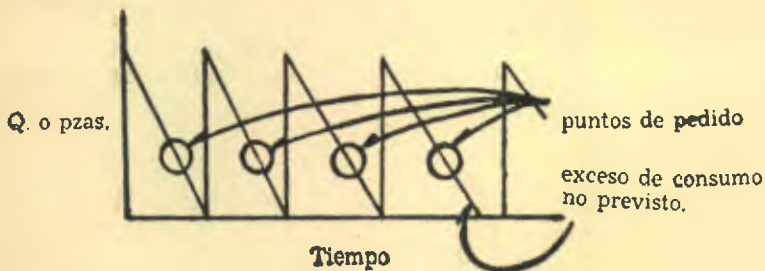
bien previendo su escasez posterior y si los materiales son vitales en la producción, puede ser preferible inmovilizar parte de nuestro capital en ellas, a tener que reducir o parar nuestra producción. Aparte de estas consideraciones, deberá tomarse en cuenta que según las cantidades o volumen de nuestras compras, los fletes y otros gastos serán más reducidos.

Para poder determinar eficientemente qué cantidades comprar, se hace necesario fijar niveles de inventario (Mínimos y Máximos). Para ilustrar su importancia, tomamos del primer seminario de ingeniería industrial (Vidriera México, S. A.), lo siguiente:

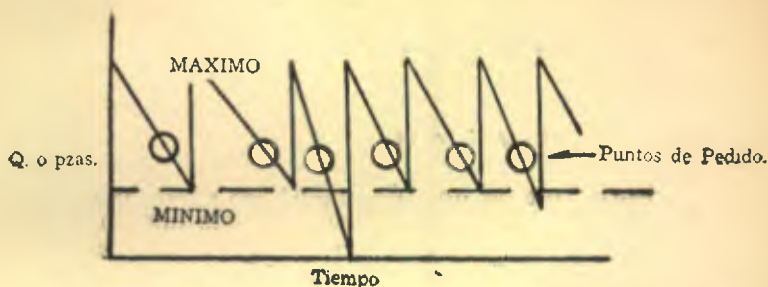
“En un almacén donde no se tienen determinados niveles adecuados de inventario, sucede frecuentemente que falta material cuando éste se requiere para su uso.



Sin embargo, cuando se prevén los tiempos de entrega (precalculados o estimados), entonces es posible tener menos paros por este motivo. Queda entonces la posibilidad de que nos falte material por un exceso de consumo no considerado.



Al hacerse la consideración o ajuste periódico de los consumos en un período dado a determinado nivel de actividad de la planta, puede entonces preverse un mínimo o reserva.



En esta forma, y considerando la política de trabajo del Contralor o de la Gerencia sobre las inversiones permisibles por el negocio mismo en inventarios de reserva, es posible analizar y determinar adecuados Niveles de Inventario para relevar a los usuarios y responsabilizar al Almacén (con un criterio unificado en el Comité de Materiales) sobre el aprovisionamiento adecuado, oportuno y económico de los Materiales.

Hemos mencionado que el punto de pedido se calcula en base a cierto consumo (promedio o máximo) en el tiempo de entrega, y que el mínimo está calculado según los consumos que se aceleren durante el tiempo de entrega (criterio económico de la Administración). Sin embargo, para poder determinar el máximo, es necesario tomar en cuenta las leyes que rigen los Lotes Económicos de Compra. Estos se calcularán mediante la consabida fórmula de:

$$Q = \sqrt{\frac{2RP}{CI}}$$

En donde:

- Q — Lote económico,
- R — Consumo en T. de entrega,
- P — Costo por pedido,
- C — Costo unitario,
- I — Costo de transporte."

Para el mejor logro de la determinación de: qué, cuándo, en qué condiciones, a quién y en qué cantidades debemos comprar, se hace imprescindible:

- 1.—Centralizar las compras.
- 2.—Contabilizar adecuadamente las compras.
- 3.—Crear instructivos.

- 4.—Otros controles.
- 5.—Recepción y almacenaje.
- 6.—Pagos.

1.—Centralización de las Compras.

Al centralizar en un solo órgano las compras para satisfacer las necesidades de la empresa, este órgano obtiene mejores resultados que cuando las compras las efectúan en forma diseminada por los diferentes órganos o personas de la empresa, porque: se obtiene especialización, se conocen en forma consolidada las necesidades de la empresa y como consecuencia de ello se compran mayores cantidades a precios más bajos, también permite estandarizar algunos artículos, lo que reduce la inversión al mantener inventarios más bajos, además este sistema de organización facilita grandemente la elaboración de presupuestos, pues se conocen con mayor precisión y rapidez las necesidades de la empresa, y además se hace más práctico el control en las mismas. La centralización hace posible también crear personal capaz de efectuar estudios de mercado tan importantes sobre todo para determinar las épocas en que se deben adquirir materias cuyo precio es estacionario, o las zonas en que debe comprarse cuando los precios varían respecto a la posición geográfica del proveedor.

2.—Contabilización Adecuada.

Hemos señalado que uno de los elementos del control interno es un sistema de contabilidad adecuado, y siendo las compras un renglón tan susceptible a ser defraudado, lo más conveniente es eliminar mediante registro adecuado uno de los determinantes del fraude como lo es: un medio propicio. Para ello es necesario proveerse de un sistema de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados aplicados consistentemente, que permita registrar en su valor justo y en el momento que se efectúen las operaciones que se realicen.

3.—Creación de Instructivos.

Para el buen funcionamiento de toda empresa, cada persona que labore en ella, deberá saber: el puesto que ocupa en la organización, ante quién es responsable, cuáles son

sus atribuciones, y cómo incide en otros la forma en que las desempeñe. Para esto se hace imprescindible la creación de instructivos redactados en forma clara y precisa, para cada operación, para cada puesto y para el uso de formas.

Compras.

En cuanto a las atribuciones del departamento de compras, es preciso fijarlas claramente de acuerdo con el lugar que ocupe dentro de la organización, y podrían fijarse entre otras:

- a) Recibir de los demás departamentos y secciones las solicitudes de compra, separándolas adecuadamente, a efecto de facilitar la formulación de "solicitudes de precios" o su consulta con las listas de su archivo.
- b) Preparar los formularios de solicitudes de precio de los diferentes artículos requeridos.
- c) Obtener las cotizaciones de los proveedores.
- d) Seleccionar dentro de las diferentes cotizaciones, aquellas que convengan a la empresa, de acuerdo con la calidad, precio, condiciones de pago, tiempo de entrega, lugar de entrega, etc.
- e) Preparar las órdenes de compra de acuerdo con las cotizaciones seleccionadas para tal efecto.
- f) Distribuir los originales de las órdenes de compra entre los diversos proveedores, y distribuir los demás ejemplares en las dependencias o secciones que señale el instructivo respectivo, de acuerdo con la organización de la empresa.
- g) Cuando la magnitud de la empresa no permita tener en su organización un departamento de tráfico, se encomendará al Depto. de Compras, recoger aquellas mercancías cuyos proveedores no acostumbran entregar en la planta, o aquellas que debido a la premura con que se necesitan, no es posible esperar a que las envíen los proveedores.
- h) Mantener control adecuado de las órdenes de compra emitidas, clasificándose en "servidas" y "pendientes", y efectuar todas las gestiones necesarias, a efecto de que los artículos o servicios requeridos se reciban en la fecha debida.
- i) Mantener actualizado un registro de todos los artículos que la empresa adquiriera ordinariamente, el cual deberá contener:

Cantidades usuales de compra,
Ultimo precio obtenido,
Nombre y dirección del Proveedor que lo surtió, y
Nombre y dirección de otros dos proveedores.

- j) Mantenerse al día en las informaciones referentes al mercado en cuanto a cambios en calidad y precio de los productos de consumo constante, del apareamiento de nuevos artículos que puedan usarse como sustitutos, a fin de aprovechar todas las posibles condiciones favorables que puedan beneficiar a la empresa.
- k) Tratar con los Proveedores, lo relativo a devoluciones y reclamos.
- l) Revisar las especificaciones en busca de posibles simplificaciones y normalizaciones de los materiales o de exigencias poco razonables.
- m) Seguir las Ordenes de Compra para que se entreguen de acuerdo con lo especificado.

Almacén.

Deben definirse también claramente las atribuciones del Almacén y del Departamento de Recepción e Inspección, como en nuestro medio no es usual el Departamento de Recepción y las funciones de éste se involucran en las del Almacén, a continuación se presentan las funciones básicas del mismo, asumiendo que se trabaja con sistema de órdenes de compra, y de que un ejemplar de las mismas llega a ese departamento.

Las atribuciones serían:

- a) Revisar las solicitudes de compras de los demás departamentos y secciones, verificando que los artículos solicitados no forman parte de sus existencias, comprobado lo cual, se devolverán para su trámite normal.
- b) Recibir las mercaderías de los Proveedores, del Departamento de Tráfico, o del Departamento de Compras, según sea el caso, debiendo comprobar que conforme el ejemplar de la Orden de Compra en su poder:
 - 1 Las mercancías hayan sido ordenadas por su empresa.
 - 2 Que sean de la calidad requerida.

- 3 Que sea la cantidad ordenada.
 - 4 Que son suministradas por el Proveedor debido.
- c) Mantener control sobre las existencias mínimas y máximas de cada artículo, a efecto de solicitar las compras con la debida anticipación, sin que ello implique mantener existencias innecesarias. Para esto deberá tomar en cuenta aspectos como: el movimiento normal de los artículos, la capacidad de almacenamiento, estacionalidad de precios, tiempo de entrega, fuentes de suministro, etc.
- d) Elaborar diariamente reportes de mercancías recibidas y enviarlos con los ejemplares de las Ordenes de Compra respectivas, a la sección o departamento a que corresponda su registro.

4.—Otros controles.

No podemos decir que al cubrir los aspectos anteriores, ya se obtuvo eficiencia en las compras, y se eliminaron totalmente las posibilidades de fraude. Por el contrario, en cuanto a eficiencia, esta podrá ser efectiva, hasta haberse constatado que se recibieron las mercaderías: en la calidad pedida, la cantidad pedida, y en la época solicitada; y en cuanto a fraudes, es necesario estar seguro que existe control desde que se solicitó la compra, hasta que ésta fue pagada, y todavía más, deberá proveer la seguridad de que no se volverá a cobrar.

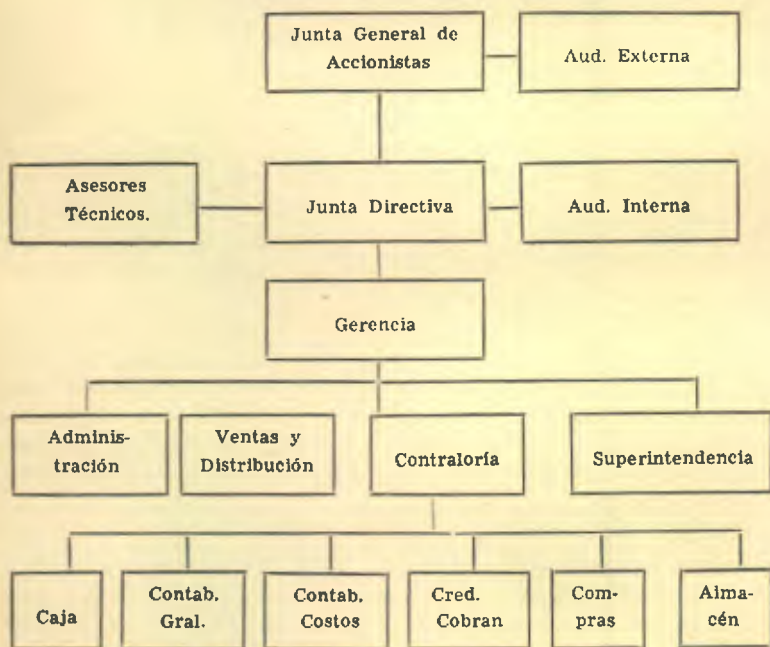
Un auxiliar valioso para esto, es el cheque comprobante, el cual está formado por dos partes: el cheque propiamente y la póliza o comprobante. Cuando se ha revisado una factura presentada al cobro, se escriben a máquina el nombre y dirección del acreedor o de la persona a quien debe pagarse el importe, y los datos de la factura se registran en el espacio que para tal efecto tiene el cheque, después se archivan estos documentos en las carpetas de comprobantes, de las cuales habrá una para cada acreedor. Si en transcurso del mes se reciben y revisan otras facturas del mismo acreedor, se saca de la carpeta el cheque-comprobante y se anota a máquina la nueva factura. En la fecha establecida para hacer los pagos, se sumarán las facturas registradas en el cheque-comprobante, y se llenará a máquina en la parte correspondiente al cheque, el importe y la fecha, haciéndose los trámites para su aprobación.

Para darle mayor protección a la empresa, frente a malos manejos en las compras, es necesario crear sistemas adecuados para recepción, almacenaje y pagos.

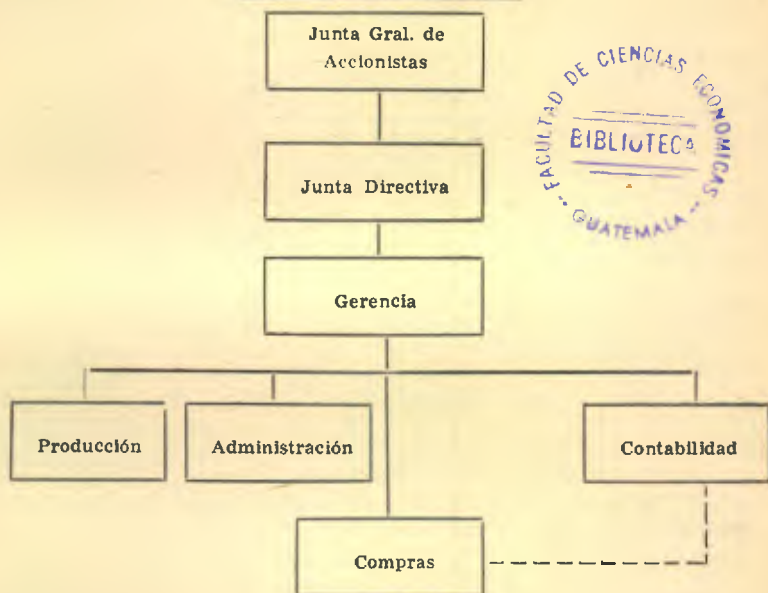
Organización del Departamento de Compras.

Ya se ha hecho notar la importancia de la centralización de las compras, y como consecuencia de la centralización, resulta la importancia de organizar debidamente la dependencia que las tendrá a su cargo, para ello debemos tomar en cuenta los elementos que la formarán y los principales son: Personas —elemento humano—, medios mecánicos, formas y procedimientos. Lo que primero se debe definir, es la posición que deberá dársele dentro del engranaje de la empresa. A este respecto conviene ubicarla en una posición tal, que se mantenga independiente, y a la vez se ejerza control sobre ella. A continuación se presentan dos formas en las que puede colocarse en una empresa organizada como sociedad anónima.

EMPRESA GRANDE



EMPRESA PEQUEÑA



Se ha tomado para ejemplificar la sociedad anónima por ser la más compleja y porque deja ver en forma más clara el grado de independencia y fiscalización que debe guardar respecto a otros centros. La importancia de la fiscalización es obvia, y la independencia se hace necesaria, para evitar que los centros que originan las compras puedan influir en el departamento de compras en sus decisiones.

Fijada la ubicación del departamento de compras, enfocaremos lo relativo al personal de ese departamento, aun cuando no trataremos el asunto en forma detallada —por alejarse de nuestro propósito—, sí expondremos en forma condensada lo relativo a Selección del Personal, y los medios de que nos valdremos para disuadirlo a cometer hurtos, estafas, o robos, en los bienes de la empresa o de terceros. Para principiar, cabe señalar los determinantes del fraude.

Muchos fraudes no se cometerían si algunos de los problemas financieros se compartieran con la esposa, el esposo, el padre, la madre o los amigos. Muchos defraudadores no

lo hubieran sido si se hubieran compartido sus problemas con alguna persona, y ésta se los hubiera solucionado. Lo que sucede a menudo es que por vergüenza o timidez no se confía en alguien el problema y no queriendo que nadie lo conozca trata de solucionarlo de una manera "fácil", y es allí donde encontramos el otro determinante "el medio propicio", o sea que se da cuenta que en el puesto que desempeña no existen los medios que le impidan defraudar; sin embargo, hasta aquí no ha ocurrido nada, es necesario para ello la aparición del tercer determinante: "Razonamiento Ilógico", éste consiste en "justificar" en alguna forma el acto que cometerá, y esta "justificación" puede hacerla al pensar: "lo tomaré prestado", "el patrón me explota, tomaré algo de lo que me pertenece", "nadie lo notará" y es precisamente donde el fraude se comete, y también allí debe ser donde los controles continuos funcionen.

De lo anterior podrá deducirse fácilmente la importancia que tiene la selección adecuada del personal en el Departamento de Compras, pues tiene más valor que los demás controles de la empresa. Es por ello que para la contratación se debe ser cuidadoso y seguir un plan de contratación, que debe cubrir los siguientes pasos:

- 1.—Entrevista Inicial.
- 2.—Análisis e Investigación de la solicitud.
- 3.—Exámenes de Aptitud.
- 4.—Entrevista Intermedia.
- 5.—Examen Médico.
- 6.—Entrevista de Contratación.
- 7.—Evaluación.

1.—Entrevista Inicial.

El Departamento de Personal llevará a cabo las entrevistas que sirvan para establecer si la persona entrevistada podrá optar a ser empleado de la empresa; en esta entrevista deberá obtenerse el nombre y dirección del solicitante, y observar y calificar, ya sea por punteos numéricos, o por medio de observaciones como: malo, regular, bueno y muy bueno, los siguientes aspectos: PRESENTACION, que incluye aseo y limpieza; FORMA DE EXPRESARSE, que se notará a través de la entrevista; SALUD Y VIGOR; ESTABILIDAD EMOCIONAL, EDUCACION (Primaria, Post

Primaria, Universitaria), Experiencia Laboral, AMBICION (desco de superación). Si esta entrevista es satisfactoria, se le entregará la solicitud de empleo.

2.—Análisis de la Solicitud.

La información que debe contener la solicitud, deberá abarcar tres aspectos, que son: INFORMACION PERSONAL: Nombre, edad, nacionalidad, domicilio, estado civil, estatura, peso, salud, nombre, domicilio y ocupación de los parientes cercanos. EDUCACION: Clase de educación, nombre de los establecimientos, fecha en que estudió en ellos, promedios de calificaciones obtenidas y títulos o diplomas obtenidos. INFORMACION SOCIO-ECONOMICA que incluye: ingresos, personas que dependen del solicitante, monto y concepto de sus deudas. INFORMACION SOCIAL, que incluya: Datos de sus amistades, tales como ocupación, actividades, etc.; agrupaciones a las que pertenece, datos acerca de religión, lecturas y deportes que practica, espectáculos que frecuenta, etc. EXPERIENCIA, esta información deberá contener datos como: puestos que ha desempeñado, con indicación de nombre y dirección de las empresas, fechas en que ha trabajado en ellas, y motivos de su separación de ellas, además motivo por el que desea dejar su empleo actual. Un cuestionario debidamente llenado que cubra los aspectos indicados, y una vez comprobada la información y debidamente investigado, proporcionará suficientes elementos de juicio para determinar si es o no aceptable el solicitante.

3.—Exámenes de Aptitud.

Estos deben cubrir aspectos psicológicos y aspectos educacionales, técnicos o prácticos.

4.—Entrevista Intermedia.

Cuando el solicitante haya cubierto satisfactoriamente las etapas anteriores, deberá hacerse una entrevista, en la que se le hará saber con detalles, el trabajo que se le ofrece y se analizarán sus pretensiones en cuanto a sueldo, tipo de trabajo y condiciones del mismo; deberá hacérsele saber asimismo, que deberá cubrir una etapa más: el examen médico.

5.—Examen Médico.

Es necesario que la empresa sepa exactamente las condiciones de salud del aspirante, para no correr riesgos tales como: contagio a los demás, ausencias, bajo rendimiento, pago de sueldos no devengados a que obliga el Código de Trabajo, etc.

6.—Entrevista de Contratación.

En esta entrevista se suscribirá el Contrato Individual de Trabajo, se le indicarán los nombres de los Ejecutivos, Jefe de Departamento, lugar donde se localiza la oficina en que prestará sus servicios, horario de trabajo, su relación respecto a los demás empleados, y por último, sus derechos y obligaciones.

7.—Evaluación.

El nuevo empleado estará bajo observación durante 60 días para evaluar debidamente, y antes de que este período termine, el Jefe deberá proporcionar información acerca de su rendimiento, tomando en cuenta: puntualidad, asistencia, sentido de responsabilidad, asimilación, compañerismo, iniciativa, hábitos, etc. Si el informe es satisfactorio se le confirmará, y si no, se le cancelará su contrato de trabajo como lo prevé el Código de Trabajo.

Es necesario hacer notar otras medidas que deben tomarse respecto al personal, ya que la sola selección adecuada no es suficiente, pues se debe luchar contra los elementos psicológicos del fraude y para ello el empleado debe sentirse satisfecho de su trabajo, por lo cual debe hacerse sentir, que su trabajo es importante, que se le remunera justamente, que se le trata en la forma debida y que se le premia su buen rendimiento, para ello es necesario:

Que los sueldos se paguen de acuerdo con la calidad, responsabilidad y cantidad del trabajo que desempeñen y que les permitan vivir cómoda y decorosamente; a este respecto se pueden fijar normas de evaluación de puestos, que pueden ser las que se indican a continuación, tomadas de "Office Management" de Coleman L. Maze, A. M. ¹

1) Coleman, L. Maze, The Ronald Press Company, New York, U.S.A.

EVALUACION DEL EMPLEO

- 3.—Determinar estándares.
- 2.—Clasificar los empleos.
- 3.—Determinar estándares.
- 4.—Determinar régimen de salarios.

FACTORES O CARACTERISTICAS DE CLASIFICACION

1.—Elemental (Personal)	250 puntos	25%
2.—Habilidad **	500 puntos	50%
3.—Responsabilidad	200 puntos	20%
4.—Esfuerzo Físico	50 puntos	5%
	1.000 puntos	

2.—Habilidad: **

a) Educación	160 puntos	
b) Entrenamiento (Tbjo.)	40 puntos	
c) Memoria	40 puntos	
d) Análisis	95 puntos	(Cap. analítica)
e) Contacto Personal	35 puntos	
f) Destreza	80 puntos	
g) Exactitud	50 puntos	
	500 puntos	

EDUCACION

Escuela Elemental	40 puntos
Escuela Secundaria	52 puntos
Escuela Universitaria	68 puntos
	160 puntos

ENTRENAMIENTO: (Trabajo)

Si el entrenamiento requerido es de:

a) 1 a 6 días	0 puntos
b) 2 a 4 semanas	1 a 8 puntos
c) 2 a 6 meses	9 a 20 puntos
d) más de 6 meses	21 a 40 puntos

MEMORIA: (40 puntos)

- a) Para un trabajo rutinario
mínimo de memoria 0 puntos
- b) Si es deseable 1 a 4 puntos
- c) Si requiere recordar ciertas cosas 5 a 8 puntos
- d) Si requiere memoria de muchos detalles 9 a 20 puntos
- e) Si es muy compleja 21 a 40 puntos

ANALISIS: (95 puntos)

- a) Rutinarios 0 puntos
- b) Si requiere cierto juicio e iniciativa 1 a 20 puntos
- c) Si requiere mucho juicio e iniciativa 24 a 45 puntos
- d) Si requiere mucho análisis 46 a 95 puntos

CONTACTOS PERSONALES: (35 puntos)

- a) Relaciones normales entre los empleados 0 a 5 puntos
- b) Relaciones con empleados de otros
departamentos 1 a 5 puntos
- c) Con cualquier sección con todos los
empleados 1 a 10 puntos
- d) Juego completo 1 a 35 puntos

DESTREZA: (80 puntos)

- a) Si no requiere ninguna 0 puntos
- b) Muy poca 1 a 20 puntos
- c) Mediana 21 a 50 puntos
- d) Mucha 51 a 80 puntos

EXACTITUD: (50 puntos)

- a) Si el trabajo es verificado y no pasa
nada en caso de error 0 a 10 puntos
- b) Si no está verificado 11 a 20 puntos
- c) Si está verificado y es serio en
caso de error 21 a 30 puntos
- d) No verificado y serio 31 a 50 puntos

III FACTOR

RESPONSABILIDAD

- 1.—Resp. por propiedad de la Empresa (25 puntos)
- a) Si no tiene responsabilidad de
maquinaria y equipo 0 puntos

- b) Si tiene responsabilidad por maquinaria y equipo 1 a 10 puntos
- c) Si tiene responsabilidad por dinero, títulos, etc. 11 a 25 puntos

2.—Responsabilidad por procedimientos (125 puntos)

- a) Si son confidenciales 20 puntos
- b) Si en los procedimientos hay riesgo de pérdida efectivo 20 puntos
- c) Si hay responsabilidad por operar en el departamento 20 puntos
- d) Si hay responsabilidad por operar en otros departamentos 20 puntos
- e) Responsabilidad hasta con el público 20 puntos
- f) Cualquier condición inesperada 1 a 25 puntos

SUPERVISION: (50 puntos)

- a) Si no supervisa nada 0 puntos
- b) Supervisa poco 1 a 10 puntos
- c) Supervisa mediano 11 a 25 puntos
- d) Supervisa mucho 26 a 50 puntos

IV FACTOR

ESFUERZO Físico (50 puntos)
Mental

1.—Lugares donde se trabaja (5 puntos)

- a) Si es bueno 0 puntos
- b) Si es mediano 1 a 2 puntos
- c) Si es malo 3 a 5 puntos

2.—Limpieza del Trabajo (5 puntos)

- a) Limpio 0 puntos
- b) Un poco sucio 1 a 2 puntos
- c) Muy sucio 3 a 5 puntos

3.—Posición en el Trabajo (10 puntos)

- a) Normal 0 puntos
- b) Cansada 1 a 4 puntos
- c) Muy agotadora 5 a 10 puntos

4.—Continuidad (15 puntos)

- | | |
|-------------------------------|----------------|
| a) Si es intermitente | 0 puntos |
| b) Si tiene ratos de descanso | 1 a 4 puntos |
| c) Constante | 5 a 9 puntos |
| d) Monótona | 10 a 15 puntos |

5.—Esfuerzo Físico o Mental

- | | |
|----------------------------------|----------------|
| a) Normal | 0 puntos |
| b) Bajo (un poco más que normal) | 1 a 4 puntos |
| c) Mediano | 5 a 9 puntos |
| d) Mucho | 10 a 15 puntos |

III. SISTEMATIZACION DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Para trazar los lineamientos de la sistematización del Departamento de Compras, debe saberse con certeza la secuencia de operaciones que implica una compra, desde su inicio, hasta su pago, los cuales se indican en seguida.

ORIGEN DE LA COMPRA

Las solicitudes de compra en las empresas deben tener su origen en departamentos que según la organización de ellas tenga la capacidad y autoridad suficientes, y pueden ser:

- a) Departamento de planificación y control de producción;
- b) Control de Existencias;
- c) Almacén;
- d) Sección o Departamento Administrativo;
- e) Gerencia; y
- f) Secciones de Fabricación.

El Departamento de planificación y control de producción puede solicitar compras de maquinaria, materias primas, materiales, etc., cuando se trate de bienes necesarios para un nuevo producto para cambiar los sistemas de producción existentes, o para reposición de equipos.

En las empresas grandes es conveniente que exista una sección de control de inventarios, que es la responsable de que los inventarios se mantengan de acuerdo con las necesidades; es en estos casos cuando esta sección emite solicitudes de compra, únicamente para reponer existencias.

Almacén:

El almacén origina también compras para reposición de existencias, o adquisición de equipos para su uso.

En las secciones o Departamentos Administrativos, también se originan solicitudes de equipo o nuevas formas impresas necesarias para su funcionamiento, principalmente cuando se cambian los sistemas.

La Gerencia solicita también compras de equipos o artículos especiales necesarios en su gestión.

Las secciones de Fabricación solicitan algunas veces, bienes cuyo uso no es normal, pero necesarios en ciertas oportunidades.

Solicitud:

Toda solicitud debe hacerse por las secciones o departamentos habilitados para ello, en forma impresa, por lo menos en triplicado; esta forma deberá estar diseñada de tal manera que proporcione la siguiente información: Fecha, dependencia solicitante, uso que se le dará, cantidad, unidad de medida, descripción clara que identifique debidamente al artículo, espacio para colocar el número de Orden de Compra que se emita, que será llenado por el Departamento de Compras; existencia del artículo en el Almacén, que será llenado por el almacén cuando se trate de reposición de existencia; y la firma del solicitante y del jefe de almacén. Esta forma deberá hacerse en triplicado, el juego deberá pasarse al almacén donde se comprobará que no hay existencia del artículo requerido, y siendo así, firmará la solicitud, enviando el original al Departamento de Compras, el duplicado lo devolverá al solicitante, y el triplicado quedará en su archivo.

SELECCION DEL PROVEEDOR

Con base en las solicitudes, el departamento de compras deberá clasificarlas por clases, de acuerdo con la especialidad de los posibles Proveedores (Artículos de ferreterías, materiales eléctricos, mobiliario de oficina, papelería, etc.) De acuerdo con la clasificación se llenarán las solicitudes de precios (Cotizaciones), las cuales deben contener espacios para: Fecha, Nombre del Proveedor, Cantidad, Unidad de Medida, Precio Unitario, Importe Parcial, Descuento y To-

tal; además, deberá tener espacio para condiciones de entrega, condiciones de pago, observaciones, firma del proveedor. Es aconsejable que las solicitudes de precios por clases se hagan *por lo menos a tres casas*; en cuanto a la forma de enviarlas, lo aconsejable sería hacerlo por correo, pero en nuestro medio en esta forma no son atendidas, o no se les presta la atención debida, por lo que es más práctico enviarlas con personal de la propia empresa. Debe observarse sin embargo que exista rotación en las empresas a quienes se solicitan precios para evitar manejos como sería cotizar con casas que tienen precios altos, para que una determinada obtuviera la orden; además es necesario que los oferentes devuelvan las cotizaciones en sobres cerrados. Para tener éxito en esto, deben enviarse las formas con el sobre en el que deberán devolverse. Al recibirse los juegos de cotizaciones, el Departamento de Compras deberá utilizar una forma especial, para comparar los precios, la cual llevará estos datos: Fecha, cantidad, unidad, descripción del artículo, y tantas columnas como proveedores se consulten de acuerdo con la política fijada por la empresa; además, deberá estar dotada de suficiente espacio para hacer las observaciones necesarias, en cuanto a calidad, condiciones de pago, fecha de entrega, razones por las que se selecciona el proveedor a quien se adjudica la compra, y espacio para firma del Jefe de Compras, y firma de la persona que supervisa el proceso.

ORDENES DE COMPRA

Para la emisión de Ordenes de Compra, deberá contarse con formas impresas que identifiquen debidamente a la empresa; además, es conveniente enviar notas a los proveedores, solicitando sean aceptadas y notificándoles qué personas las firmarán y el trámite que seguirán para su pago. Esta forma deberá contener la siguiente información: Fecha, nombre, dirección y teléfono del proveedor; número de la solicitud de compra, cantidad, unidad de medida, descripción del artículo, precio unitario, valor total, total en letras, condiciones de pago, condiciones de entrega, fecha de entrega, firma del Jefe de compras, firma de Revisión, firma de Aprobación; deberá estar dotada además de un volante separable, que sirva de acuse de recibo de la Orden de Compra por el Proveedor. Esta forma deberá utilizarse cuando se haya seleccionado a los proveedores, de acuerdo con las

ofertas que convengan a la empresa, debiendo ser firmadas por el Jefe de Compras, y acompañadas de las solicitudes, cotizaciones y record de precios, las enviará a la dependencia encargada de su revisión, que podrá ser Contabilidad o Auditoría Interna; la revisión consistirá en establecer si se han llenado debidamente los pasos establecidos para las compras, verificar las operaciones aritméticas y cualquiera otra comprobación que se considere necesaria. Ya revisadas las Ordenes de Compra, deberán ser firmadas por la persona autorizada para contratar en nombre de la empresa. Es muy importante que las Ordenes de Compra se emitan cuando menos en cinco ejemplares, con estos fines:

Original: para el Proveedor.

Duplicado: para el Departamento de Contabilidad, en donde se efectuarán los asientos respectivos y se controlará la numeración progresiva de las Ordenes.

Triplicado: Almacén (o sección de recepción). Servirá para información de las solicitudes que han sido colocadas; recibir pedidos, estableciendo que son suministrados por el Proveedor debido, en cantidad y calidad ordenadas, y en la época requerida.

Cuadruplicado: Departamento de Compras: Aquí podrá servir para control de pedidos no recibidos, y al recibirse servirán para mantener un archivo por proveedores.

Quintuplicado: Departamento de Compras: Archivo correlativo.

Las órdenes de compra, podrán ser enviadas por correo o personalmente con empleados de la empresa, según se trate de mercadería cuyas condiciones de entrega sean "puesto a domicilio" o en "bodega del proveedor".

RECEPCION DE PEDIDOS:

El almacén mantendrá los triplicados de las órdenes de compra no recibidos. Aun cuando algunos autores recomiendan que si se envía un ejemplar de las órdenes de compra al almacén, este ejemplar no debe llevar ni las cantidades, ni los precios, es preferible que sí los lleven, ya que sabrá qué cantidades debe recibir; en esta forma no pasarán inadvertidos los errores en que se puede incurrir al contar los artículos, cuando no se sabe qué cantidades fueron ordenadas, además, el Jefe de Almacén debe estar informado de

las cantidades con que contará para suplir las necesidades de la empresa, en cuanto a los precios, es conveniente que los conozca, pues algunos proveedores acostumbran recoger la firma de quien recibe los pedidos, en la factura, y en esta forma se puede comprobar si la factura ha sido elaborada de acuerdo con la Orden de Compra. Los triplicados de las Ordenes cuyos materiales se han recibido, deberán ser firmadas por el Jefe de Almacén, quien anotará además la fecha de recepción, y después las enviará a la contabilidad, o a la Sección de Pagos, según la organización que se tenga. Este ejemplar servirá ya sea al Departamento de Contabilidad, para su contabilización y para compararla con el duplicado, y el original cuando es presentado con las facturas respectivas para su cobro; es decir, que en esta forma se comprueba que las facturas que se tramitan cubren mercaderías ya recibidas.

COMPRAS DE EMERGENCIA:

Es cierto que las compras de emergencia en las industrias, no pueden suprimirse, pero sí se pueden reducir al mínimo, es decir, estas compras deben ser la excepción, y no la generalidad; a este respecto dice Calimeri: ¹ "La urgencia de todas las compras (casi siempre expresión de una organización deficiente), tiende a transformar al "Servicio de Compras" en una especie de cueva en que todos están agitados y tienen los nervios a flor de piel", a lo que puede agregarse creando el medio propicio para la comisión de fraudes. Es por esto que se hace necesario dentro de los instructivos de compras, dejar previstas estas situaciones; deben fijarse normas para la calificación de "urgencia" en las compras, asimismo debe establecerse que estas compras nazcan de una solicitud en el formulario respectivo, y que después de efectuadas se llene el trámite ordinario de emisión de Orden de Compra, revisión, aprobación, ingreso y requisición. Si se repiten compras de emergencia de un mismo artículo, deberá analizarse si se hace necesario mantener existencias del mismo, o aumentarlas si ya existen, pero se agotan rápidamente, haciendo una revisión de los mínimos de los mismos. Cuando la "urgencia" de la compra se origina por falta de programación, debe establecerse qué funcionario es responsable de ello, y tomar las medidas convenientes para que la situación no se repita.

1) Michele Calimeri. Ob. Cit.

IV. REGISTROS CONTABLES

CONSIDERACIONES:

Existen diversos criterios acerca de cuándo deben registrarse contablemente las órdenes de compra. Algunos opinan que deben registrarse al quedar perfeccionado jurídicamente el contrato, pero aún respecto al perfeccionamiento, hay varias teorías como son: la de la emisión, recepción, aceptación, etc. También hay opiniones respecto a que deben registrarse al recibirse la notificación de haber sido aceptada la orden, o bien, que deben registrarse al recibirse las mercaderías. Dado que en nuestro medio el porcentaje de órdenes no aceptadas, es bajísimo, lo mismo que el incumplimiento de las aceptadas, lo conveniente es registrarlas al enviarlas, mediante un cargo o una cuenta que podría ser "Pedidos en Tránsito", y un crédito a "Ordenes de Compra"; al recibirse las mercaderías, se hará un cargo a "Almacén" acreditando "Pedidos en Tránsito" y se puede evitar el inconveniente que tendría el inflar el activo por una parte y el pasivo por la otra, mediante la presentación en el balance, deduciendo de "Ordenes de Compra", el saldo de la cuenta "Pedidos en Tránsito", así:

Pasivo

Ordenes de Compra	Q.95,000.00	
Pedidos en Tránsito	40,000.00	Q.55,000.00
	<hr/>	

FUENTES DE OPERACIONES:

Las fuentes de las operaciones contables de las compras, las constituyen los ejemplares de las Ordenes de Compra. El duplicado servirá para registrar la emisión de las órde-

nes, mediante un asiento como el que ya hemos indicado; para el registro de los pedidos recibidos, servirá el triplicado cuando se reciba del almacén, este ejemplar podrá servir también para operar las cuentas del inventario perpetuo. Los pagos deberán hacerse mediante emisión de cheque, y serán fuente para las operaciones respectivas. Los originales de las Ordenes de Compra acompañados de las facturas respectivas, también serán fuente, los cheques mismos, el registro de los pagos se hará mediante un débito a "Ordenes de Compra", y un abono a "Bancos".



V. VALUACION DE INVENTARIOS

METODOS:

Cuando los materiales y los suministros son recibidos en las empresas, hay que registrarlos en unidades monetarias, en nuestro caso quetzales. Los métodos empleados para valorizar las requisiciones y las existencias, son diversos, pero los más usuales e importantes son los siguientes:

1. Costo específico.
2. Primero en entrar, primero en salir.
3. Promedio ponderado.
4. Promedio periódico.
5. Costo estándar.
6. Ultimo en entrar, primero en salir.
7. Costo de las existencias básicas.
8. Costo o precio de mercado, el que sea más bajo.

Costo específico:

Según este método, las compras efectuadas para trabajos particulares se separan en el almacén, registrándose también en tarjetas separadas de acuerdo con las diferentes compras. Cuando se entregan estos materiales, las requisiciones se valúan exactamente al costo registrado en las tarjetas. Algunas empresas que trabajan por órdenes, emplean este método para valorizar las entregas de materiales no almacenados regularmente, utilizando algún otro método para la valorización de los materiales que utilizan continuamente en la producción.

1) Lang, Theodore. Manual del Contador de Costos, Editorial Uthea.

Primero en entrar, primero en salir.

Este método, como su nombre lo indica, consiste en valorizar los artículos de acuerdo con el orden en que se recibieron, es decir, supone que los artículos que se recibieron primero, son los primeros que salen.

Promedio ponderado:

El método para calcular el costo promedio unitario ponderado, es el siguiente: cuando se reciben nuevos materiales, se suman éstos a la existencia, tanto en unidades como en valores; en seguida se divide el valor total entre la cantidad total y el resultado será el costo unitario promedio ponderado.

Promedio periódico:

Este método de valuación es una variante del método del promedio ponderado y consiste en calcular el promedio ponderado al final de algún período generalmente de un mes, luego las requisiciones de materiales se valorizan al nuevo costo unitario promedio, durante el siguiente mes se continúa en esa misma forma.

Costo estándar:

Este método consiste en valorizar las requisiciones a un costo predeterminado o estándar, eliminándose las variaciones entre el costo estándar y el costo real, cuando ingresan los materiales al almacén.

Último en entrar, primero en salir:

Este método, conocido también como costo de reposición, supone que la última partida de material comprado es la primera que se utiliza valuándose por lo tanto las existencias al costo de las compras más antiguas.

Costo de las existencias básicas:

Este método supone que una empresa debe mantener en existencia una cantidad mínima de materias primas y materiales para mantener su ritmo de producción. Estas exis-

tencias básicas se valúan a precios que se consideren normales a través de un período más o menos largo, llegando a considerarse como un activo fijo. Las existencias que excedan de las básicas, se valuarán de acuerdo con algún otro método.

Costo o precio de mercado, el que sea más bajo:

Este método es una combinación de los sistemas del costo real y del costo de reposición.

VI. LAS RELACIONES PUBLICAS

N O R M A S

Las relaciones con los proveedores deben ser cuidadas por las empresas, tanto como las relaciones con sus clientes, pues clientes y proveedores le son indispensables para su funcionamiento, y de la selección de ellos dependerá su éxito o su fracaso, pues debemos tener presente que "los proveedores, con el tiempo son algo que acaba por formar parte de la empresa; ésta no puede prescindir de sus servicios, de sus mercancías; y cuanto más correctas y satisfactorias son las relaciones por ambas partes, tanto más acaba el conjunto de los proveedores por engranar con la máquina de la empresa". Para mantener estas relaciones, nos parecen apropiadas las presentadas por Calimeri,¹ las que reproducimos a continuación:

1. "No pedir nunca precio a un vendedor, si no se tiene la intención de considerar seriamente su oferta". Cuando es necesario pedir, en concepto de exploración, presupuestos o precios, se deberá hacer sin abusar de la paciencia del prójimo. Sobre todo, no se debe incurrir en la mala costumbre de pedir presupuesto a empresas que no se tiene la intención de convertir en proveedores de la casa, aunque ofrezcan precios sensiblemente más convenientes que los proveedores habituales. Por ello, al pedir presupuesto de carácter informativo, es menester adoptar una política equitativa.

1) Michele Calimeri. Ob. Cit.

2. "Comprar a precio de mercado después de haber considerado bien la calidad, cantidad, métodos de venta y entrega". Las condiciones de suministro restrictivas, tales como las que pueden derivarse de un exceso de competencia, no benefician ni las relaciones con los proveedores ni los resultados de las compras. Provocan la ruina de algunos proveedores y determinan un frecuente cambio de los mismos, perjudicial para el buen funcionamiento del sistema de compra. La equidad de condiciones, en cambio, pone al comprador en condición de hacer frente regularmente a los compromisos aceptados y permite al vendedor pretender, de la otra parte contratante, la observancia de los extremos pactados.
3. "A los compradores no se les debería permitir más que en casos rarísimos, realizar contraofertas a los precios pedidos por los vendedores". Este principio tiende a combatir la mala costumbre de valerse de la oferta menor para estimular a los concurrentes a rebajar sus ofertas. A veces se encuentra cómodo comunicar al proveedor habitual que un rival ha ofrecido el precio, por ejemplo, de 400 libras quintal, para que él a su vez, haga una oferta de 399.99; este sistema no favorece nada las relaciones con los proveedores. Dicho de otra forma, hay que procurar que en las recopilaciones de ofertas reine la conveniente seriedad, y adjudicar el suministro al mejor postor. Procediendo de otra forma, se acaba por enervar la competencia entre los proveedores.
4. "Las especificaciones de las peticiones deberán ser clarísimas y Es necesario evitar el redactar peticiones muy complicadas que puedan ser satisfechas única-

expuestas en forma que se logre que un máximo número de proveedores hagan la oferta”.

mente por los proveedores habituales, pues ello destruye la competencia y con el tiempo, pone a la empresa en situaciones de tener que pagar las mercancías y servicios a un precio mayor que el conveniente. La claridad en las peticiones evita discusiones y pleitos, hacen que se puedan comparar las ofertas y facilita la adjudicación de los suministros al mejor postor, evitando los complementos de contratos que dan la sensación de querer obligar a ir por cierto camino preestablecido.

5. “Importancia de la concentración de las compras”.

La centralización de las compras tiene por objeto aumentar el interés por las mismas y atraer a las empresas mejor equipadas. Facilita el mantenimiento de la uniformidad de normas y permite un mejor control de la conducta de los funcionarios encargados de su ejecución. Facilita además, los contactos con los dirigentes de las empresas a las que se compran las mercaderías (además de con sus dependientes, como en el caso de compras fragmentadas en partidas de poca monta).

6. “Cada empresa debería tener sus formularios propios para efectuar pedidos”.

Estos formularios si son redactados con claridad, facilitan las relaciones con los proveedores, haciendo más claras las condiciones de suministro, y, sobre todo, eliminando las dudas sobre algunas de ellas que tienen una repercusión directa y sensible sobre el precio. No obstante, los formularios no deben ser utili-

zados para poner infinidad de cláusulas que, en las discusiones, se resuelven siempre en desventaja del proveedor.

7. "Los términos del contrato deben ser claros, concisos y planteados con corrección; deberían asimismo uniformarse con las normas comerciales vigentes".

La claridad es causa de buenas relaciones. Las condiciones contractuales deben ser exclusivamente las señaladas en la negociación. No deben prestarse para un intento de obtener del proveedor más de lo que durante las negociaciones se le pidiera.
8. "Si un proveedor se haya con dificultades, el comprador debe colaborar con él en todo cuanto le sea posible".

En la vida de los negocios, hay momentos que determinan situaciones difíciles sin culpa de las personas que en ellas se encuentran. Cuando se manifiesten situaciones de esta clase, será oportuno que el comprador demuestre la máxima comprensión y, en caso necesario, preste la ayuda pertinente para que el vendedor pueda superar la crisis. Estos rasgos siempre redundarán en provecho del prestigio de las empresas y de las buenas relaciones con los proveedores.
9. "Las mercancías entregadas deberían ser siempre aceptadas".

Es necesario combatir la mala costumbre de rechazar las mercancías por defectos leves, o de acogerse a excusas discutibles para devolverlas. Los picapleitos terminan siempre por llevar la peor parte, es decir, por verse servidos por los proveedores peores y por recibir las mercancías más averiadas.

10. "Todos los compradores deberían conocer las líneas generales de conducta de la propia clientela y adaptarse a las mismas". La política de compra debe ser siempre clara, para que los proveedores puedan fácilmente conocerla y adaptarse a ella. El personal del Servicio de Compras debe seguir esta política, mirando a la consecución de los objetivos de la empresa, en los cuales debe estar incluido el de desarrollar buenas relaciones con el público (y, por lo tanto, también con los proveedores).
11. "Las reclamaciones, modificaciones y quejas deberán ser comunicadas con prontitud, siendo formuladas siempre con corrección y sentido común". No todos los negocios pueden resultar perfectos y por ello no se puede excluir "a priori" la eventualidad y posibilidad de efectuar reclamaciones. No es menester, sin embargo, que se trate siempre de reclamaciones infundadas o basadas en quisquillosidades, o que denotan el arrepentimiento de haber efectuado la compra o disimulan el intento de conseguir una rebaja en el precio. Por ello debe existir un equilibrio al reclamar y una corrección máxima al presentar las quejas.
12. "No deben permitirse las gratificaciones o propinas". Las gratificaciones o propinas son decididamente un motivo de roce en la "máquina de las compras". Favorecen todas las formas de incorrección, crean situaciones peligrosas de favoritismo y son causa de roces entre el personal de la empresa, que siempre traslucen al exterior. Asimismo son causa de aumento en los precios. Es necesario crear en el "Servicio de Compras" una ética con el fin de que los funcionarios sean integérrimos y estén

prontos a rechazar cualquier tentativa de propina o incentivo ilegal.

13. "Los compradores deberán visitar ocasionalmente a los proveedores." Estas visitas pueden contribuir en gran manera a mejorar las relaciones entre vendedores y compradores, principalmente cuando el comprador es "un pez más gordo" que el vendedor y "baja de su pedestal" para hacer esta visita. Si el vendedor está bien equipado y dispone de una empresa bien presentada, el comprador se habrá adjudicado, después de la visita, algunos puntos a su favor.
14. "Evitar la reciprocidad". Las formas de reciprocidad, o sea la obligación de comprar productos como contrapartida a la adquisición de materias primas, pueden degenerar fácilmente en abusos y crear situaciones difíciles. Tienden a hacer perder proveedores que, generalmente, suelen ser los mejores. Cuando adoptan un aspecto de chantaje, son siempre causa de empeoramiento en las relaciones con los proveedores (y no sólo con los perjudicados por la dudosa operación).
15. "Utilidad de los informes sobre la conducta". Registrar la conducta de los proveedores es ciertamente necesario, a fin de eliminar los incorrectos o poco puntuales. No obstante, es menester que los criterios de recopilación de datos sean los mismos para todos los proveedores, si se quieren evitar críticas e injusticias.

16. "Las relaciones de la Oficina de Compras con los demás departamentos de la empresa, deberán ser estrechas".
- Este principio responde a las exigencias de coordinación que es oportuno satisfacer en el interior de la empresa y quiere ser, asimismo, expresión de la necesidad de tener buenas relaciones interiores que se trasluzcan al exterior. El sincronismo de funcionamiento de los distintos departamentos que se interesan por los suministros es favorable al desarrollo de la máxima corrección en el trato con los proveedores.

VII. LA LEY DE FOMENTO INDUSTRIAL, INCIDENCIA EN LAS COMPRAS

El departamento de compras en las empresas industriales, debe contar con personal que conozca las leyes de Fomento Industrial, Decretos 459, 1317 y Decreto-Ley 170, a efecto de obtener en la mejor forma posible los beneficios que otorgan, por lo que nos referiremos a ellas principian-do por hacer notar que en la actualidad la mayoría se en-cuentra clasificada conforme Dto. 1317 y Decreto-Ley 170, pues las que mantuvieron su clasificación dentro de la pri-mera ley de Fomento Industrial, Decreto 459, ya van fina-lizando sus períodos de exenciones. Y como el Dto. Ley 170 aparte de fijar el 10% del importe de los derechos de importación exonerados, para la capitalización del Banco Industrial —que es de observancia general— y exenciones para industrias que consuman más de 50% de materias pri-mas nacionales; en lo demás se refiere únicamente a bene-ficios a artesanías, por lo que nos referiremos únicamente al Decreto 1317.

El Decreto 1317 clasifica a las industrias en nuevas y existentes; reproducimos a continuación, del capítulo II de este Decreto, los artículos 5o. al 7o., que son los que tratan lo relativo a clasificación y beneficios:

“Artículo 5o.—Las industrias a que se refiere el artícu-lo anterior, se clasificarán conforme a esta ley, en nuevas y existentes.

Para los efectos de esta ley, se considerarán industrias nuevas:

a) Las que se dediquen a la manufactura o fabricación de mercancías no producidas en el país, siempre que no se trate de simples variantes o de meros sustitutos de mercan-cías ya producidas, a menos que la manufactura o fabrica-ción de estos últimos represente un beneficio neto aprecia-ble a la economía nacional, porque venga a sustituir una parte sustancial de las importaciones del artículo de que se

trate o promueva el desarrollo o cultivo de materias primas no explotadas o producidas en escala industrial del país, circunstancias estas, que se determinarán mediante el análisis tecnológico y económico a que se refiere el artículo 17;

b) Las que tengan por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se produzcan en el país por sistemas de bajo rendimiento y en cantidad insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre que el déficit sea considerable y no provenga de causas transitorias, extremos estos que deberán ser comprobados por el análisis tecnológico y económico a que se refiere el artículo 17; y

c) Las que se dediquen a la prestación de servicios inexistentes o insuficientemente atendidos que presenten un beneficio neto para la economía nacional o el bienestar de la población, lo cual se determinará mediante el análisis tecnológico y económico a que se refiere el artículo 17.

Se considerarán industrias existentes, todas aquellas no contempladas en los literales a), b) y c) anteriores.

Artículo 6o.—Industrias nuevas.

Las empresas que se dediquen a la explotación de industrias nuevas, gozarán de los beneficios siguientes:

I.—Exoneración por un período de diez años, del pago de derechos e impuestos de importación, exceptuando las tasas y cargos en compensación de servicios prestados, sobre los siguientes artículos, en tanto no se fabriquen o manufacturen en el país en cantidad suficiente y que, siendo indispensables para la industria de que se trata, sean insustituibles por los de producción nacional;

a) Materiales de construcción que se necesitan para la instalación y el mantenimiento de la maquinaria de la fábrica respectiva y para erigir el edificio, dependencias y obras necesarias de la misma.

b) Maquinaria, equipo y sus accesorios que se requieran para la referida industria, incluyendo vehículos de tracción automotriz para usos industriales determinados, pero exceptuando los destinados al transporte de pasajeros o mercaderías; y

c) Materias primas, combustibles y lubricantes (exceptuando gasolina), envases y artículos semielaborados propios para montaje o ensamble de vehículos o maquinaria.

II.—Exoneración por un período de cinco años y reducción de un 50% en los cinco años siguientes, del impuesto sobre utilidades o de cualquier otro impuesto fiscal que se

decrete en el futuro, incluyendo los impuestos aplicables a los dividendos y otros beneficios pagaderos a los accionistas de la empresa, siempre que dichos accionistas estén sujetos al impuesto sobre la renta en otro país con el cual no exista un convenio sobre tributación. Quedan exceptuados de esta disposición los impuestos municipales.

Artículo 7o.—Industrias existentes.

Las empresas que se propongan incrementar la explotación de una industria existente, ya sea mediante la iniciación de una nueva empresa o de la ampliación o mejoramiento de una ya establecida, gozarán de los beneficios siguientes:

I.—Exoneración por un período de cinco años del pago de derechos e impuestos de importación, exceptuando las tasas y cargos en compensación de servicios prestados, sobre los siguientes artículos en tanto no se fabriquen o manufacturen en el país en cantidad suficiente y que siendo indispensables para la industria de que se trata, sean insustituibles por los de producción nacional;

a) Materiales de construcción que se necesitan para la instalación y el mantenimiento de la maquinaria de la fábrica respectiva y para erigir el edificio, dependencia y obras necesarias de la misma; y

b) Maquinaria, equipo y sus accesorios que se requieran para la referida industria incluyendo vehículos de tracción automotriz para usos industriales determinados, pero exceptuando los destinados al transporte de pasajeros o mercaderías.

II.—Deducción, para los efectos del pago del impuesto sobre utilidades u otro impuesto similar que lo sustituya de cantidades equivalentes a las que se inviertan para asegurar los fines que indica el primer párrafo del presente artículo.

III.—Amortización de pérdida de ejercicios anteriores, para fines de pago del impuesto sobre utilidades u otro similar que lo sustituya, durante un período de tres años.

IV.—Reducción por un período de 5 años del 50% del impuesto sobre utilidades u otro impuesto similar que lo sustituya, siempre que la empresa compruebe una inversión adicional mínima del 50% en sus activos fijos, sin deducción de reservas por depreciación”.

Debemos hacer notar que estos plazos empiezan a contarse a partir de la fecha de publicación del acuerdo de clasificación en el Diario Oficial, lo cual perjudica a empresas

que debido a su envergadura requieren períodos de dos años o más para su instalación, pues durante este período no gozan de exenciones de materias primas y repuestos y sin embargo su período de exenciones se ha visto disminuido en ese lapso, por lo que se hace necesario emitir una ley que otorgue beneficios durante un período de "Iniciación" para que los diez años de exenciones sean efectivos y se lleve satisfactoriamente el espíritu de Fomento Industrial. Aparte de este inconveniente, cabe señalar otro aún mayor, y es la lentitud con que se resuelven los expedientes de solicitud de exoneraciones. Se ha notado y más acentuado en los últimos años, que el Gobierno, al contrario de lo que debiera ser, trata por todos los medios a su alcance, de no dar o retrasar lo más posible, las exenciones a que tienen legalmente derecho las Empresas, con el fin de obligarlas a pagar en depósito el importe de los derechos arancelarios, mientras se preparan los acuerdos respectivos. Después de esto viene el no menos tedioso trámite para la recuperación de esos depósitos.

Esta situación ha creado en las empresas, importantes rubros a los que el Auditor debe prestar especial atención, para ello es necesario obtener fianza para garantizar al Gobierno que en caso de no obtenerse las exoneraciones se pagará el importe de los derechos, esto desde luego representa gastos, pero éstos son ínfimos comparado con la eliminación de fraudes. Con el importe de los depósitos para derechos, se hace necesario tomar las siguientes medidas:

a) Cargar en una cuenta separada, las sumas pagadas por este concepto, y puede ser "Depósitos Aduanales".

b) Por ningún motivo deberán hacerse estos depósitos con efectivo, siempre deberá emitirse cheque a nombre del Banco de Guatemala y anotarse en la parte superior del mismo: "Para pago en depósito. Casa..."

c) Como el recibo respectivo, así como los cuadruplicados de las pólizas aduanales, quedan en poder de un Agente Aduanal, para el trámite de devolución, es conveniente que periódicamente se hagan arcos de estos documentos.

d) Llevar estricto control de los pasos que sigue el trámite de devolución, así como de la antigüedad de los depósitos.

Considerada la Ley de Fomento Industrial desde el punto de vista opuesto, o sea el punto de vista de una empresa que compra materiales a otra que goza exenciones al amparo de la Ley de Fomento Industrial, debemos hacer no-

tar que algunas empresas han sido convertidas en pequeños monopolios que imponen precios, condiciones de venta y calidad mediocre en sus productos. Cuando los artículos que producen son utilizados por otras empresas como materias primas o materiales, esta situación viene a alzar sus costos de producción. Es por ello que se hace necesario que funcione en nuestro medio debidamente la Comisión Nacional de Normas y Precios, como complemento a la Ley de Fomento Industrial, para que ésta llene su cometido, beneficiándose de ella también el Consumidor.

CONCLUSIONES:

- PRIMERA: De la organización del Departamento de Compras y la eficiencia con que trabaje, depende en parte el éxito o fracaso de una empresa, pues los costos de los materiales que adquiere, se traducen en costos de producción altos o bajos, y de acuerdo con ellos se fija su posición dentro de la competencia. En la época actual las Empresas deben estudiar cada una de sus operaciones para subsistir dentro de la competencia, y una de las finalidades de estos estudios, debe ser la de emplear provechosa e inteligentemente sus recursos.
- SEGUNDA: Es necesaria la centralización de las compras para que éstas sean eficientes. Con la centralización existe un organismo que conoce en conjunto las necesidades de la empresa, lo cual permite hacer compras por grandes cantidades, obteniendo lógicamente mejor servicio y mejores precios. Además en esta forma se facilita la fiscalización de las compras.
- TERCERA: El Departamento de Compras debe tener perfectamente definido: a) qué comprar, b) cuándo comprar, c) qué cantidades comprar, y poder determinar en cualquier momento a quién comprar. Si no se sabe claramente qué comprar, es posible que se compren materiales de superior calidad a la requerida; si no se sabe cuándo comprar, es posible que se haga cuando hay demasiada existencia, o bien cuan-

do los precios son más altos; si no se han determinado debidamente las cantidades económicas de pedido, se pagará más por comprar pequeñas cantidades, o bien se mantendrán inventarios de materiales altos innecesariamente; además, se debe tener la capacidad necesaria para determinar a quién conviene comprarle.

CUARTA: La ubicación del Departamento de Compras dentro de la organización, es vital; se debe situar en un lugar en el que mantenga su independencia y a la vez sea supervisada, esto se logra colocándolo como un departamento de la Contraloría.

QUINTA: El control en las compras no debe terminar en ese departamento, sino hasta el ingreso de los materiales al almacén, extendiéndolo hasta el pago de las Ordenes de Compra, sólo de esta manera se tendría seguridad de que no se cometen fraudes o de que si se cometen, se detectarán inmediatamente.

SEXTA: Como medio de control, es básico lo relativo a la selección del personal. La adecuada selección del personal es más importante que los demás controles de los que se dota a la Empresa. Además, se debe complementar la selección, causionando la responsabilidad del personal.

SEPTIMA: La Ley de Fomento Industrial no prevé beneficios durante el período de Organización de las Empresas Industriales, ya que los plazos de exenciones empiezan a contarse a partir de la fecha de publicación en el Diario Oficial del acuerdo de clasificación, y por esto se hace necesaria una modificación para que se otorguen sus beneficios durante un período de "iniciación necesaria", transcurrido el cual, deberán contarse los plazos que determina el Dto. 1317 para las exenciones que otorga.

OCTAVA: Los trámites de exenciones de derechos arancelarios a las industrias, se resuelven lentamente, por lo que se hace necesario obtener fianzas para evitar el pago en depósito de los derechos arancelarios, mientras se resuelven las solicitudes respectivas.

BIBLIOGRAFIA

- J. Gómez Morán: EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS.
- Bradford Cadmus. Arthur J. E. Child: CONTROL INTERNO CONTRA EL FRAUDE Y EL DERROCHE.
- Coleman L. Maze: OFFICE MANAGEMENT.
- Bethel Alwater Smith Satackmann: ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL.
- Michele Calimeri: LAS COMPRAS.—COMO PROGRAMARLAS, ORGANIZARLAS Y CONTROLARLAS.
- Lic. Aníbal de León M.: FRAUDES DEL PERSONAL BANCARIO.
- Dr. Francisco Cholvis: LOS FRAUDES DEL PERSONAL.
- Karl E. Ettinger: APROVISIONAMIENTO Y EXISTENCIAS.
- Dr. William Wachs: MERCADOTECNIA.
- Theodore Lang: MANUAL DEL CONTADOR DE COSTOS.
- LEY DE FOMENTO INDUSTRIAL, DTO. 459 DEL CONGRESO NACIONAL.
- LEY DE FOMENTO INDUSTRIAL, DTO. 1317 DEL CONGRESO NACIONAL.
- REGLAMENTO DE LA LEY DE FOMENTO INDUSTRIAL, ACDO. GUBERNATIVO DE FECHA 18 DE FEBRERO DE 1960.
- LEY DE ARTESANIA, DECRETO LEY No. 170.