

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APLICACIÓN AL SUMINISTRO DE  
MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS PARA UNA EMPRESA DE PERIODISMO  
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**TESIS**

Presentada a la Junta Directiva de la Facultad  
de Ciencias Económicas

**POR**

**NELSON MEDARDO AGUSTÍN Y AGUSTÍN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

Guatemala, mayo de 2005

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1º.	Lic. Canton Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5º.	BC. Jairo Daniel Dávila López

**EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Matemática - Estadística	Lic. Victor Manuel Castro Sosa
Administración – Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

**JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado
Examinadora:	Licda. Lorena Ileana Hernández García



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Guatemala,  
Noviembre 8, 2004

**Licenciado**  
**EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Ciudad Universitaria, zona 12**

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que en atención a la designación de ese Decanato, de fecha 27 de enero de 2004, procedí a asesorar al estudiante **NELSON MEDARDO AGUSTIN Y AGUSTIN**, carné 9613252, en la elaboración de su trabajo de tesis: **Planeación Estratégica y su aplicación al suministro de materias primas importadas para una empresa de periodismo de la ciudad de Guatemala.**

Al respecto, me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis, constituye un valioso aporte documental y metodológico, por cuanto proporciona información y técnicas mínimas necesarias para impulsar acciones estratégicas en entidades públicas y privadas, independientemente de la actividad económica a la que se dediquen.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que el estudiante Nelson Medardo Agustín y Agustín, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

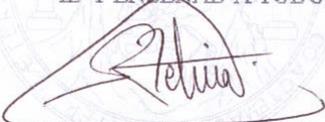
**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**Lic. Nery Leonidas Guzmán de León, M.Sc.**  
**Administrador de Empresas**  
**Colegiado No. 2462**

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, UNO DE JUNIO DE DOS MIL CINCO.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1, del Acta 17-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de mayo de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 13-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de marzo de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACION ESTRATEGICA Y SU APLICACIÓN AL SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS PARA UNA EMPRESA DE PERIODISMO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante NELSON MEDARDO AGUSTIN Y AGUSTIN, autorizándose su impresión.

Atentamente,



"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO ACADEMICO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA  
DECANO

Smp.



LILIAN VELMAR  
REVISOR DE DOCUMENTOS



## DEDICATORIA

- A DIOS Por guiar cada paso de mi vida y por darme la fortaleza necesaria para superar las adversidades.
- A MIS PADRES Rodolfo Agustín y Berta de Agustín, por su amor, apoyo y oraciones.
- A MI ABUELA Carmelina de Agustín, por sus infinitas bendiciones.
- A MIS HERMANOS Por su cariño.
- A LA MEMORIA DE Daniel Agustín (Danny), Rubén Agustín (Papa Ben), Juan Antonio Agustín (Tío Tono) y Rubén Sánchez (Tío Chito), por ser la inspiración en cada esfuerzo.
- A MI ASESOR Lic. Nery Leonidas Guzmán de León, por su valioso apoyo y en especial por su amistad.
- A MIS AMIGOS Rafael Martínez y Oscar Castillo, por su apoyo cuando más lo necesitaba.
- A Leyla Flores, por su amor, apoyo y comprensión.

## ÍNDICE

	Página
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>1 La planeación</b>	<b>1</b>
1.1 Importancia de la planeación	1
<b>2 Estrategia</b>	<b>2</b>
<b>3 Planeación estratégica</b>	<b>3</b>
3.1 Fases de la planeación estratégica	4
3.2 Ventajas de la planeación estratégica	10
<b>4 Compras</b>	<b>11</b>
4.1 Funciones de un departamento de compras	12
4.2 Condiciones de una orden de compra	15
4.3 Perfil del comprador	17
<b>5 Importaciones</b>	<b>20</b>
5.1 Conceptos	20
5.2 Mercadería extranjera	20
5.3 Clases de importaciones	21
5.4 Derechos arancelarios	22
5.5 Formas de despacho de mercancías importadas	23

<b>6</b>	<b>Administración de inventarios</b>	24
6.1	Actividades de control	25
6.2	Factores que afectan los niveles de inventarios	29
<b>7</b>	<b>Materias primas</b>	32
7.1	Clasificación de las materias primas	33
<b>8</b>	<b>Periodismo (origen)</b>	34

## **CAPTITULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO**

<b>1.</b>	<b>Generalidades (Prensa Libre)</b>	38
1.1	Antecedentes	38
1.2	Marco legal	41
1.3	Visión	41
1.4	Misión	41
1.5	Objetivos	42
1.6	Valores	42
1.7	Estructura (Prensa Libre)	43
1.8	Plan estratégico empresarial	47
<b>2.</b>	<b>Departamento de Importaciones</b>	48
2.1	Antecedentes	48
2.2	Marco legal	48
2.3	Misión	49

2.4	Objetivos	49
2.5	Estructura organizacional actual	49
2.6	Atribuciones	50
2.7	Proceso administrativo	51
<b>3.</b>	<b>Aplicación de la técnica FODA al Departamento de Importaciones</b>	<b>52</b>
<b>4.</b>	<b>Compra y consumo de materias primas importadas</b>	<b>55</b>
<b>5.</b>	<b>Análisis y discusión de resultados</b>	<b>56</b>

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES DE UNA EMPRESA DE PERIODISMO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>1.</b>	<b>Justificación</b>	<b>57</b>
<b>2.</b>	<b>Misión</b>	<b>60</b>
<b>3.</b>	<b>Visión</b>	<b>60</b>
<b>4.</b>	<b>Objetivos generales</b>	<b>60</b>
<b>5.</b>	<b>Estrategias</b>	<b>61</b>
<b>6.</b>	<b>Selección de estrategias</b>	<b>62</b>
<b>7.</b>	<b>Instrumentar las estrategias</b>	<b>63</b>
7.1	Políticas	63
7.2	Programas	64

7.3	Planes de acción	68
7.4	Presupuesto	73
<b>8</b>	<b>Evaluación, seguimiento y control</b>	<b>74</b>
8.1	Con respecto a la función del departamento de importaciones	74
8.2	Con respecto al plan estratégico	77
<b>9</b>	<b>Factores de éxito</b>	<b>78</b>
	Conclusiones	79
	Recomendaciones	80
	Bibliografía	81

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Comparativo de compras y consumo de materias primas durante el primer semestre del año 2004	55
2.	Programa de inventarios mínimos de materias primas importadas Departamento de Importaciones Prensa Libre, S.A. Año 2005	65
3.	Programa de compras de materias primas importadas Departamento de Importaciones Prensa Libre, S.A. Año 2005	67
4.	Presupuesto para el plan estratégico Departamento de Importaciones Prensa Libre, S.A.	73
5.	Control semanal de consumo de materias primas importadas	75
6.	Control semanal de importaciones de materias primas	76

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Fases de la planeación estratégica	09
2.	Organigrama general actual Prensa Libre, Sociedad Anónima	44
3.	Departamento de Importaciones Prensa Libre, Sociedad Anónima Organigrama nominal actual	50
4.	Matriz FODA del Departamento de Importaciones Prensa Libre, S.A.	54
5.	Mapa Estratégico Departamento de Importaciones Prensa Libre, S.A.	59

## INTRODUCCIÓN

Las personas como las empresas necesitan planificar, ya sea que se trate de unas vacaciones, un evento social, un programa de capacitación. La planeación es el proceso básico que sirve para escoger los objetivos y determinar cómo se van a alcanzar mediante la implementación de estrategias. Es por ello que, en la actualidad es de vital importancia que las empresas cuenten con un plan estratégico en su accionar.

El estudio estuvo dirigido al análisis del proceso de adquisición de materias primas importadas, en una empresa de periodismo de la ciudad de Guatemala y consecuentemente, del departamento que realiza esta función y que para efectos del presente trabajo, se identifica como Departamento de Importaciones. Los hallazgos, resultados y propuesta desarrollada aparecen distribuidos en los siguientes apartados: en el capítulo I, el marco teórico con el cual se fundamenta la investigación porque abarca temas de planeación estratégica, compras, importaciones, administración de inventarios, materias primas y una reseña del periodismo.

El capítulo II comprende las generalidades de la empresa a la que pertenece el Departamento de Importaciones en estudio: sus antecedentes, marco legal, visión, misión, objetivos, valores y estructura. Asimismo, se hace referencia al plan estratégico empresarial del cual se deriva la propuesta del plan estratégico del Departamento de Importaciones. Además, se analiza la situación actual, su misión, objetivos, estructura y funciones administrativas aplicadas al

departamento; también se realiza un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que directa e indirectamente influyen en su funcionamiento. Se incluye por último, un análisis de resultados de la situación actual del departamento en estudio.

En el capítulo III, se da a conocer la propuesta del plan estratégico para el Departamento de Importaciones, aplicado al proceso de adquisición de materias primas importadas para una empresa de periodismo de la ciudad de Guatemala. En este capítulo se propone la misión, visión y objetivos del departamento, así como las estrategias a desarrollar por medio de políticas, programas, planes de acción y presupuestos; también se propone un sistema para evaluar, darle seguimiento y controlar la ejecución del plan estratégico propuesto.

Finalmente se presentan las conclusiones, a las que se llegaron al terminar la investigación. Asimismo, las recomendaciones que pueden contribuir a resolver los principales problemas observados en el departamento en estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. La planeación**

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.

Goetz dice que planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso Anthony afirma que planear consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro” (5: 244).

Planear es entonces, decidir hoy lo que se va hacer en el futuro, pero no solamente lo que se va hacer, sino cómo, cuándo, por qué y con qué se realizará; por ello es que la empresa tiene que definir su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que guiaran ese proceso.

#### **1.1 Importancia de la planeación**

“Planear es tan importante como hacer, porque:

a. La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.

- b. Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c. El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d. Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e. Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f. La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación” (5: 244).

Es importante que la empresa aplique el proceso de planeación para establecer un orden en su funcionamiento, para no improvisar, para poder comparar resultados obtenidos y para evitar o como mínimo controlar las contingencias.

## **2. Estrategia**

“Es la forma particular en la que una organización interactúa con su entorno para transformar la realidad (realizar sus intenciones), al tiempo que en ese propósito se transforma así mismo” (7: 119).

“Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él” (7: 94).

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica” (7: 94).

Cuando se planifica una actividad a realizar en una empresa, se debe tomar en cuenta el entorno que la rodeará en el futuro planeado, por lo que, la empresa debe tener contempladas las acciones para enfrentarse a ese entorno y para volverse parte de él, y a la vez convertirlo en parte funcional para el alcance de sus objetivos, a eso se le llama estrategia.

### **3. Planeación estratégica**

“Se refiere al proceso de formular actividades de largo plazo e incluye el establecimiento de metas, así como políticas y de estrategias para alcanzar tales metas. Es prácticamente la toma anticipada de una serie de decisiones sobre qué productos, cuáles servicios o qué misiones serán el objeto de la organización, qué recursos se asignarán para ello y cuáles reglas y qué principios regirán el uso de esos recursos. Es la guía general cuyo propósito es lograr que las personas envueltas actúen en la organización como un todo unificado” (1: 13).

“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos” (7: 98).

“El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos”. (7: 98) “Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma” (7: 98).

El proceso de planeación estratégica significa decidir donde se quiere estar y como se quiere estar en un futuro determinado, pero además exige a la empresa determinar los objetivos y metas que se deben alcanzar, las estrategias y políticas para lograrlo, el análisis del ambiente interno y externo de la empresa, el establecimiento de planes de acción concretos a desarrollar y los recursos necesarios.

### **3.1 Fases de la planeación estratégica**

a. **Definir la misión:** “ésta define su propósito, y que; en esencia, pretende contestar esta pregunta: ¿En qué negocio estamos? El definir la misión de la organización fuerza a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio” (6: 138).

Formular la misión en una empresa es enunciar su principal razón de ser, ya que identifica su función, su filosofía. Para toda empresa es importante definirla, porque de esa manera los empleados se sentirán identificados con ella y además realizarán sus actividades para cumplir con lo establecido.

b. **Establecer objetivos:** “son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la

administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos.” (6: 138).

Al ser la guía para que las actividades de la empresa se desarrollen adecuadamente, éstos deben ser claros y precisos.

c. **Analizar los recursos:** “lo que la administración puede hacer está limitado por los recursos y capacidades que la organización posee. Las organizaciones están limitadas por sus recursos humanos, financieros y físicos. Lo que harán está limitado por lo que pueden hacer, el análisis de los recursos de la organización debe revelar su ventaja comparativa; esto es, la competitividad relativa que la organización tiene sobre sus competidores presentes y futuros. La evaluación de los recursos de una organización también debe ver sus debilidades” (6: 138).

El proceso de planeación estratégica exige que se formulen estrategias que sean viables en su aplicación, tomando en cuenta los recursos humanos, financieros y físicos disponibles.

d. **Examinar el ambiente:** “la administración querrá examinar su ambiente para identificar los diversos factores políticos, sociales, económicos y de mercado que pudiesen incidir sobre la organización. El fin de la investigación es desarrollar escenarios sobre el futuro” (6: 138).

Como su nombre lo indica planificar es ver hacia el futuro, por ello también se debe visualizar el entorno de la empresa en ese futuro, esos factores que están fuera del alcance y control de la misma.

e. **Hacer predicciones:** “el quinto paso es un esfuerzo más detallado de predicción de la posible ocurrencia de eventos futuros. Las predicciones incluyen factores externos que se consideraron en el paso 4. También incluyen factores internos, como las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos a distintos niveles de operación, estimaciones de requerimientos de capital de trabajo e inversión en planta y equipo y predicciones de necesidades de recursos humanos para necesidades presentes y futuras. Las organizaciones cuya administración puede desarrollar predicciones exactas de factores internos y externos tienen una clara ventaja sobre sus competidores menos exitosos. Sin embargo, la evidencia sugiere que las predicciones más sofisticadas de manera continua fallan el blanco por un margen considerable. Nuestra conclusión es que, a pesar de la importancia de las predicciones exactas en la planeación estratégica, éstas tienen un desempeño pobre en la identificación de puntos de inflexión no estacionales como las recesiones, los eventos no comunes, las discontinuidades y las acciones o reacciones de los competidores. La anterior conclusión no debe considerarse como condenatoria de toda la actividad de predicción. Los modelos econométricos de predicción, la extrapolación de tendencia, los modelos de regresión, los paneles de expertos y las simulaciones por computadora son algunas de las más conocidas de estas técnicas” (6: 138).

Se debe tomar en cuenta en el proceso de planeación estratégica, todo lo que pueda ser objeto de variación en el futuro planeado, ya sea interno o externo a la empresa pero que afecte directa o indirectamente el alcance de los objetivos propuestos.

**f. Analizar oportunidades y riesgos:** “el análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales la administración analiza las oportunidades y riesgos. Debe señalarse que el mismo ambiente puede ser una oportunidad para una organización y una amenaza para otra en la misma industria debido a recursos diferentes” (6: 138).

Para cumplir con lo anterior es indispensable la implementación de la técnica FODA mediante la cual la empresa conocerá sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**g. Identificar y evaluar estrategias alternativas:** “una vez identificada una oportunidad o riesgo, la administración debe buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación. ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado? Si no, ¿hacia dónde vamos? ¿Buscamos nuevos mercados? Si es así, ¿debemos incursionar en el mercado adquiriendo otra empresa o iniciamos otra? Tal vez debamos retraernos y consolidarnos” (6: 138).

Es acá donde se da una lluvia de ideas para proponer posibles soluciones a los problemas observados, ideas que pueden ser o no aceptadas e implementadas en el proceso de planeación estratégica.

h. **Seleccionar estrategia:** “una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas y evaluadas, se seleccionará una. Existe la opción de continuar haciendo lo que la administración ha hecho en el pasado. Sin embargo, si se selecciona una nueva estrategia, debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización y debe corresponder bien a sus capacidades” (6: 138).

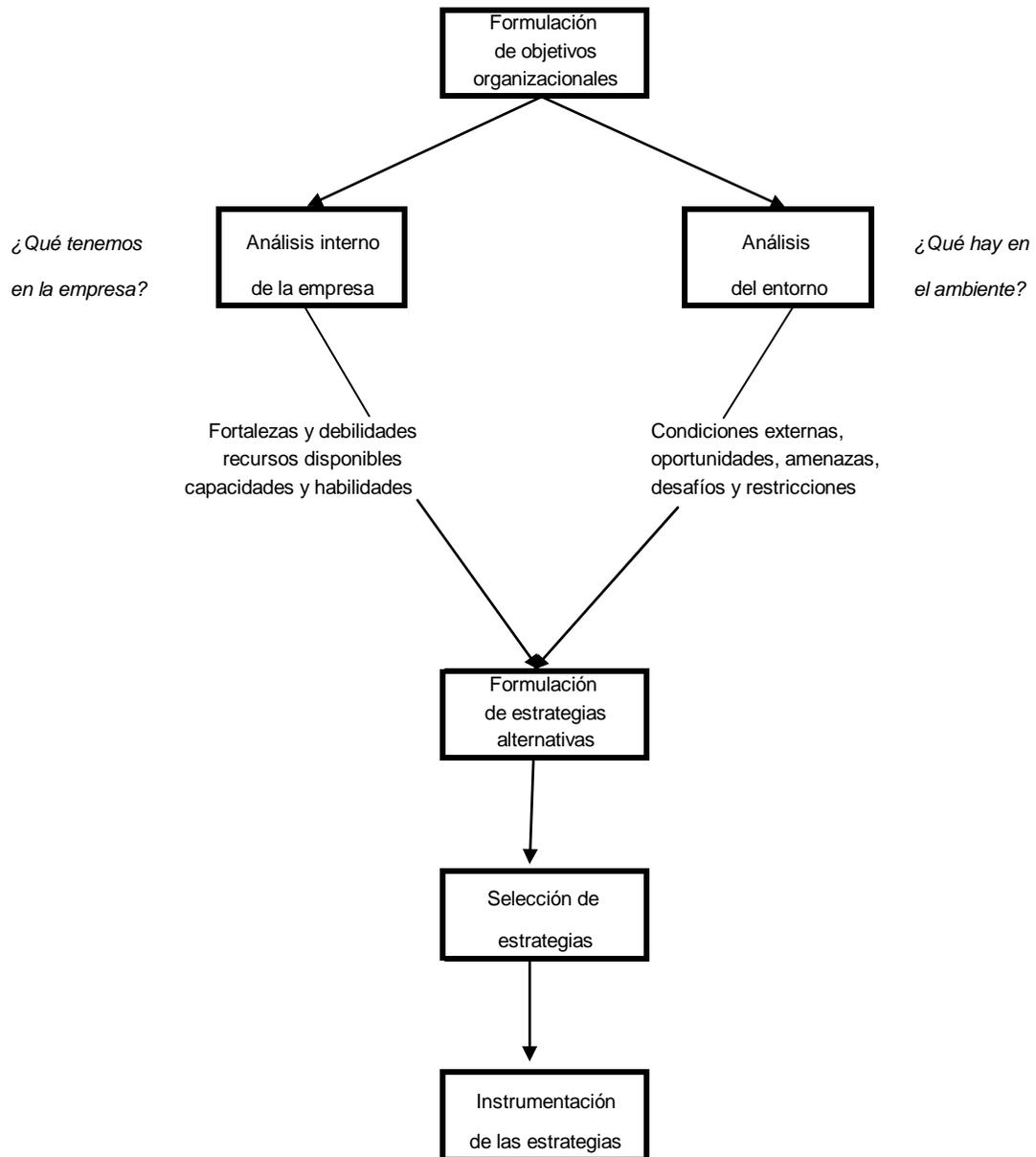
Se deben seleccionar estrategias que sean funcionales y de fácil aplicación tomando muy en cuenta los recursos disponibles para tal efecto.

i. **Instrumentar la estrategia:** “la instrumentación es el último paso. La mejor estrategia puede fallar si la administración no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y otros planes a corto y largo plazo necesarios para llevarla a cabo. Además, la etapa de instrumentación requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles de la administración. Si los administradores no logran comprender la estrategia o su rol individual en ésta, es seguro que la estrategia será suboptimizada. Si algún área no lleva a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo ” (6: 138).

La instrumentación de las estrategias es decidir con qué herramientas se apoyará para la materialización de las mismas, la forma de llevarlas a cabo, los recursos a utilizar, los planes de acción y los controles para su ejecución.

# GRÁFICA 1

## Fases de la Planeación Estratégica



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Pag. 419

### **3.2 Ventajas de la planeación estratégica**

1. “Identifica oportunidades significativas y precisa ventajas y desventajas de competidores.
2. Define con anticipación los factores estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.
3. Crea escenarios futuros de la que será el contexto de lo organización y centra esfuerzos en el cliente.
4. Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe de prestar especial atención.
5. Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación colaborativa.
6. Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
7. Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.
8. Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada con su proceso” (13: 5).

Es importante la aplicación de la planeación estratégica ya que obliga al establecimiento de misión, visión, objetivos y metas, así como a estructurar la forma de alcanzarlos.

#### **4. Compras**

“La función de compras siempre se ha realizado dentro de las empresas con el fin que éstas puedan desarrollar su actividad normal. Las acciones que realiza la persona encargada de adquirir los productos o bienes que aseguran el funcionamiento de una empresa incluyen el análisis de algunas variables que siempre forman parte de la definición de una negociación.

Dependiendo de la magnitud de la empresa, del volumen de sus operaciones y de la calidad de personas que realizan la función, las variables que se deben considerar en el proceso de la compra serán analizadas con mayor o menor grado de profundidad para tomar la decisión final.

Obtener un buen producto para satisfacer una necesidad puede ser la definición más simple de la función de compras” (4: 33).

“En cualquier organización, las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente” (4: 34).

En la empresa en estudio la función de compras la realiza el departamento de importaciones, para lo cual cuenta con el personal necesario y motivado, aunque con poca capacitación específica en el ramo de compras y negociación.

#### **4.1 Funciones de un departamento de compras**

“Son muchas las funciones y actividades que se deben realizar dentro de un departamento de compras. Aunque algunas funciones se pueden considerar como compartidas y otras de responsabilidad absoluta de otras áreas de la empresa, el comprador debe estar atento y acucioso para que las otras áreas y personas procedan a efectuar y agilizar las operaciones que se deriven de las decisiones de compras” (4: 46).

##### **a. Funciones propias de un departamento de compras**

- “Atender oportunamente los proveedores (sin discriminaciones entre grandes y pequeños).
- Recibir muestras y cotizaciones.
- Análisis y definición de nuevos productos en forma oportuna.
- Análisis y aceptación de nueva lista de precios.
- Revisar y actualizar las bases de datos.
- Negociar descuentos y condiciones de pago.
- Visitar la competencia y el medio.
- Visitar los almacenes propios de la compañía.
- Visitar las bodegas o centros de distribución y zonas de almacenaje y despacho de mercancías.
- Asistir a lanzamientos y eventos que apoyen la comercialización del producto.

- Establecer excelentes y efectivas relaciones con los colegas de la competencia.
- Definir artículos promocionales y destacables en eventos especiales.
- Determinar las cantidades de compra.
- Hacer conocer oportunamente a otras áreas de la empresa las condiciones de negociación y los cambios que se presenten en las relaciones comerciales con los proveedores.
- Conocer las rentabilidad de los productos y los proveedores.
- Estar informado de los nuevos productos que se lancen al mercado.
- Verificar el cumplimiento de las órdenes de compra en lo relacionado con la fechas, cantidades y calidades.
- Revisar y renegociar el nivel de servicio de los proveedores.
- Aplicar todas las estrategias identificadas que permitan mejorar las utilidades de la empresa.
- Estar informado permanentemente de las necesidades del consumidor.
- Resolver oportunamente todos los asuntos planteados por otras áreas inherentes a su función” (4: 47).

Las funciones del departamento que realiza la función de compras en estudio se limitan actualmente a recibir requisiciones de materias primas, a cotizar con el proveedor tradicionalmente utilizado y a realizar la compra, por lo que se hace necesaria la atención a estas funciones.

**b. Funciones compartidas de un departamento de compras con otras áreas**

- “Estar atento que el área financiera cancele oportunamente las facturas de los proveedores, de acuerdo con las condiciones establecidas en el momento de la negociación.
- Intervenir en forma objetiva y racional para ayudar a resolver los reclamos y diferencias que eventualmente se presenten en los pagos a proveedores.
- Estar atento a que los almacenes o tiendas y el personal de ventas pidan oportunamente y en cantidades suficientes las mercancías definidas para el negocio.
- Velar por una adecuada exhibición y distribución de espacios de acuerdo con la rotación en el margen de utilidad que genera cada una de las referencias que maneja el almacén o la tienda.
- Estar atento a las legalizaciones oportunas de las mercancías que se reciba en los centros de distribución, con el fin de que éstos se evacuen rápidamente hacia los almacenes.
- Asesorar a los jefes de bodega, centros de distribución o depósitos en sistemas de almacenamiento y distribución de mercancías que, por sus características especiales, requieran tratamiento diferente.
- Tomar decisiones rápidas en coordinación con otras áreas de la empresa. La clave es la velocidad” (4: 48).

El Departamento de Importaciones de Prensa Libre tiene relación directa con el Departamentos de Bodega ya que es de acá donde se inicia el proceso de compra mediante una requisición y es acá donde termina el proceso al recibir un material solicitado. Además se relaciona con el Departamento de Contabilidad, especialmente con la sección de Tesorería para el pago de los impuestos de importación así, como para el pago de las facturas de los proveedores.

#### **4.2 Condiciones de una orden de compra**

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

Estas definiciones o descripciones se conocen tradicionalmente como condiciones de la orden de compra y se pueden resumir en:

- **Precios:** deben ser fijos y sólo pueden ser modificados mediante una orden de compra nueva.
- **Cantidades:** al igual que en los precios, es importante que el proveedor sepa si las cantidades a despachar no deben ser superiores a las indicadas en la orden de compra o si se permite algún margen por encima de las indicadas.

- **Número de orden de compra:** para efectos de identificación en el sistema, o en forma manual, es importante citar el número en todos los documentos relacionados con la orden (facturas, cartas).
- **Fechas de entrega:** el proveedor debe conocer en la orden de compra las fechas en que debe entregar el pedido.
- **Sitio o lugar de entrega:** el sitio debe ser claramente indicado con la dirección exacta, debido a que el cliente puede tener varias sucursales en la misma ciudad o zona.
- **Empaque:** el proveedor debe enviar los productos en los empaques estándar acordados con el jefe de compras.
- **Términos comerciales:** éstos deben corresponder a lo acordado en la cotización.
- **Pago:** se hace efectivo de acuerdo con los términos o fecha indicada en la orden de compra.
- **Garantía de inspección:** los proveedores deben garantizar que los productos son nuevos y están en perfecto estado y aceptar la devolución desde el recibo o una fecha predeterminada después de estar en almacenamiento.
- **Devolución:** el cliente estará en libertad de efectuar devolución de una orden de compra si ésta no cumple con las condiciones de fecha, precios, calidad, cantidad, empaque y especificaciones indicadas en la orden de compra.

- **Calificación y certificación de proveedores:** los proveedores deben tener las licencias, permisos, patentes, registros y demás calificaciones de calidad, confiabilidad o legalidad de los productos entregados.
- **Facturación:** el proveedor debe enviar la factura en los términos y normas establecidas por la ley (razón social, Nit, etc.).
- **Firmas responsables:** la orden de compra debe tener el nombre y la firma del funcionario de compras responsable del pedido y a quién el cliente debe dirigirse en caso de reclamos o modificaciones antes de despachar la orden de compra” (4: 203).

Toda orden de compra debe llenar los requisitos mencionados, para dejar clara la negociación y la forma de proceder en todo el desenvolvimiento de la compra, entrega, facturación u otro evento que se presente.

### **4.3 Perfil del comprador**

“Son muchas las cualidades y requisitos que debe reunir un comprador verdaderamente profesional para poder desempeñar sus funciones en forma cabal y para proyectar un imagen positiva del cargo y de la empresa que representa. Entre estas cualidades se pueden mencionar:

- **Presentación personal:** debe ser impecable, pues debe mantener contacto y relaciones permanentes con proveedores y funcionarios con otras áreas o dependencias. Su aspecto físico y su forma de vestir deben inspirar respeto y aceptación.

- Atención: en las reuniones con proveedores o con funcionarios de otras dependencias, en las visitas a la competencia o a los almacenes propios, se requiere concentración y atención a todo lo que se escuche y observe.
- Memoria: el comprador no debe confiar a la memoria toda la información que recibe de sus muchos contactos. Un cuaderno, un agenda o libreta de apuntes, las modernas y sofisticadas palm, bien utilizadas pueden ayudarle a organizar su trabajo y resolver los problemas diarios.
- Habilidad numérica: en las negociaciones y en el análisis de resultados o cotizaciones el comprador requiere cierta habilidad para realizar algunas operaciones mentalmente, sin tener necesidad de recurrir a las calculadoras.
- Fluidez verbal: los vendedores son unos verdaderos artistas para argumentar y defender sus productos y posiciones. El comprador no debe estar en inferioridad de condiciones para debatir y defender la posición de su empresa cuando tenga que sustentar un argumento contrario a los intereses del proveedor.
- Planeación: el comprador debe saber administrar el tiempo y planear las actividades inherentes a su cargo: citas a proveedores, visitas a almacenes, bodegas o centros de distribución, competencia, nivelación de inventarios, colocación de pedidos, aceptación de cotizaciones, etc. debe saber distinguir lo importante de lo urgente.

La planeación estratégica es la herramienta que ayuda al administrador de compras a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar las negociaciones del futuro.

- Relaciones interpersonales: el administrador de compras debe tener la actitud y aptitud para relacionarse con los demás ya que son muchas personas y áreas que requieren de su atención: proveedores, transportadores, empleados de bodega, contabilidad, sistemas, entre otros.
- Honestidad: el comprador debe ser íntegro y delicado en todas sus actuaciones. Sus decisiones solamente deben estar inducidas por las políticas de la empresa y por la evolución objetiva e imparcial de los méritos y condiciones que presenten cualquier producto o proveedor. La forma de actuar de un comprador debe ser tan clara y transparente que inspire absoluta confianza a su empresa y a sus proveedores y lo haga merecedor de mayores responsabilidades” (4: 337).

Todo el personal involucrado en la función de compras debe llenar estos requisitos, para garantizar el buen desempeño de sus labores y del eficiente accionar de su departamento.

## **5. Importaciones**

### **5.1 Conceptos**

“Es el acto de introducir artículos al país por la vía legalmente establecida, por un importador que es el propietario de la mercancía.

Es también la entrada de mercancías extranjeras al territorio nacional por la persona que es propietaria de las mismas.

Conjunto de cosas importadas del extranjero por un importador.

Introducción legal de mercancía extranjera para su uso o consumo del país.

*Importador de mercancías:* es el propietario de la mercancía proveniente del extranjero, que tiene que cumplir con los requisitos de ley para poder legalizar la misma en el territorio nacional” (8: 1).

Cuando una mercancía se compra en el extranjero y se interna al país por la vía legal se cumple la función de una importación, en el caso de la empresa estudiada, toda su materia prima es comprada en el extranjero e ingresada al país por medio de la vía legal establecida, por lo que se puede decir que su materia prima es de importación.

### **5.2 Mercadería extranjera**

“Es la que proviene del exterior y cuya importación no se ha consumado legalmente, aunque habiéndose importado bajo condición, ésta deja de cumplirse.

En toda importación de mercancías la institución en la cual se hacen los trámites para obtener la legalización de las mismas, es en la aduana. Las aduanas operan subordinadas a la Dirección General de Aduanas que pertenece al Ministerio de Finanzas Públicas.

### **5.3 Clases de importaciones**

a) Importación de mercancías en forma definitiva: es toda importación de mercancías provenientes del extranjero, que van a usarse o consumirse en el territorio nacional.

b) Importación de mercancías en forma temporal: son las importaciones que se realizan conservando su condición de extranjeras. Son importadas para un fin específico y por un plazo estipulado y luego de cumplir con sus fines son re-exportadas nuevamente a su lugar de origen u a otro país

Las importaciones temporales se vuelven definitivas, cuando el interesado lo solicita, así mismo cuando el plazo estipulado se vence o bien cuando no le hubiese sido prorrogado el mismo, si el interesado no hubiese efectuado la re-exportación de las mercancías o bien haber entregado las mismas a la aduana y también cuando las mercancías no sean utilizadas para el fin de su declaración” (8: 2).

En la empresa estudiada se puede ejemplificar mencionando el papel periódico que se importa y se consume en el país, esto sería una importación definitiva; otro ejemplo sería un video tape que se usa para dar una capacitación al Departamento de Producción y que después de un tiempo establecido se retirará

del país para regresar a su país de origen o bien a otro país, entonces sería una importación temporal.

#### **5.4 Derechos arancelarios**

“La importación de mercancías extranjeras al territorio nacional, está sujeta al pago de los derechos arancelarios establecidos en el Arancel de aduanas, el cual se expresa en términos ad-valoren.

Los gravámenes arancelarios se aplican al valor del producto importado por el que se paga el derecho de aduana, el valor aduanero de las mercancías importadas es su precio normal. Esto significa al menos en teoría, que el impuesto se grava sobre el precio de venta del país de origen, más el embarque, manipulación y seguro al país de destino, juntamente con el derecho de aduana.

El precio normal es aquel que en el momento de la aceptación de la póliza se estima pudiera fijarse para las mercancías importadas como consecuencia de una compra-venta efectuada en condiciones de libre competencia entre un comprador y un vendedor independientes uno del otro.

Derechos aduaneros, son todos los gravámenes establecidos en el arancel de aduanas” (8: 3).

Este impuesto es pagado por el importador al momento de hacer el trámite de la importación en las dependencias creadas para tal efecto.

“*El Arancel de Aduanas*: Es el instrumento que establece los gravámenes a que están sujetas las importaciones de mercancías extranjeras o sea establece el pago que tiene que efectuar cada mercadería que ingrese al país, ya que cada

mercancía esta clasificada en el arancel con un gravamen diferente para el pago de los derechos de importación.

El Arancel de aduana, es la clasificación oficial de artículos, con expresión de los aforos a que están afectos, se basa para su aplicación en tres elementos que son:

1. Nomenclatura de clasificación de mercancías.
2. Sistema de gravámenes (porcentaje ad-valoren).
3. Base de cálculo de estos últimos (valor o precio)” (8: 4).

Cabe mencionar que este instrumento varía constantemente en sus valores imponibles por varias razones, entre ellas: para unificarlo a nivel internacional o bien para proteger una industria específica nacional, limitando la competencia internacional imponiéndole un porcentaje arancelario alto.

## **5.5 Formas de despacho de mercancías importadas**

“En el momento de definir las condiciones de despacho de la mercancía, se deben aclarar en forma precisa los costos de los fletes que se originan por transportar las mercancías desde la bodega del proveedor hasta la bodega o almacén del comprador.

Existen varios términos para determinar cuál de las partes debe asumir el costo de los fletes de la mercancías. Estos términos normalmente son utilizados en las negociaciones internacionales o para importaciones y transporte aéreo o marítimo.

C.I.F. (cost insurance freight) significa que el proveedor cancela los costos de seguro y fletes hasta la bodega o almacén del comprador.

F.O.B. (free on board) significa libre a bordo. Con ella se expresa que los fletes son a cargo del comprador desde la ciudad o lugar que se indica después de la sigla F.O.B. (4: 62).

La forma de negociación o contratación de un despacho depende en gran manera de la capacidad de negociación del vendedor o el comprador con las agencias de transporte y seguro, para obtener las mejores condiciones.

## **6. Administración de inventarios**

“El aumento o la disminución de gastos que representa el manejo de los inventarios debe llevar a las empresas a reflexionar sobre la importancia de contar con un personal idóneo y con gran capacidad de análisis que les permita detectar continuamente las posibles causas y las respectivas soluciones a los problemas inherentes al manejo de inventarios” (4: 305).

“Resulta inútil el esfuerzo que el comprador realiza para obtener un buen producto en calidad y precio si éste no tiene una rápida evacuación que permita recuperar el capital que se ha invertido en su adquisición” (4: 305).

“Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de este tema y de su incidencia sobre las utilidades de la compañía. El personal de compras tiene que estar preparado para desarrollar una buena gestión en la administración de los inventarios” (4: 305).

Toda empresa debe tener una buena administración de inventarios que le permita tener la cantidad óptima de productos en sus almacenes, así como para planificar consumos y nuevos pedidos en forma eficiente.

### **6.1 Actividades de control**

“Se dice que las existencias representan entre el 70% y el 90% de todos los costos de las empresas industriales y entre el 40% y el 60% de las que se dedican a la comercialización de productos. De allí la necesidad de la administración y el control de los inventarios con el fin de garantizar que la empresa tenga disponibles los productos indicados y evite faltantes y excesos que significan capital inmovilizado y crean iliquidez o pérdidas de ventas” (4: 307).

“Una correcta administración de inventarios debe buscar un equilibrio entre el número de referencias, cantidades por referencia, calidades y vigencias para ser utilizadas o vendidas al consumidor final” (4:307).

El control de las existencias se puede hacer con base en:

#### **a. Planeación de existencias**

“Es necesario considerar las existencia reales en bodegas, depósitos y almacenes, los pedidos pendientes o en tránsito, los despachos o ventas realizados en el último período, la cantidad económica que se debe comprar teniendo en cuenta los descuentos o precios por escalas, los plazos concedidos por el proveedor para colocar el pedido en la bodega, centro de distribución o almacén” (4: 307).

“Un principio elemental para planear las existencias que se deben tener o comprar debe basarse inicialmente en un razonamiento simple: cuánto tengo y cuánto vendo. El comprador, conociendo esta información y analizando cada una de las anteriores consideraciones, puede entrar a definir las existencias que debe programar” (3: 307).

#### **b. Determinar ciclos de pedido**

“Cuando el consumo o demanda tiene un comportamiento regular, se pueden programar pedidos de existencia regulares acordes con el consumo, evitando incurrir en faltantes o en gastos por excesos.

Programar varios pedidos de un mismo producto a un proveedor para ser entregados en fechas diferentes representa ciertas ventajas para el comprador y para el proveedor, que se pueden resumir en:

- Organización del trabajo (reducción de operaciones).
- Disminución de riesgos por productos agotados.
- Programación de la producción por parte del proveedor.
- Continuidad en el suministro.
- Cumplimiento de las entregas.
- En algunos casos el proveedor respeta precios y condiciones.

La programación, así como tiene ventajas, también presenta ciertos riesgos de incurrir en excesos o agotados, lo cual implica que el comprador debe tener la disciplina de revisar permanentemente las existencias para poder adelantar o cancelar pedidos al proveedor según sus necesidades.

Cuando el producto y la empresa enfrentan ciclos de demanda estacional, se debe buscar llegar a acuerdos con los proveedores para efectuar compras anticipadas con pagos especiales que signifiquen menores precios y permitan asegurar el suministro oportuno para la temporada” (4: 308).

“La consecución de precios o condiciones especiales de pago es una gestión que estará muy ligada a la actividad del proveedor y a la cantidad de ofertas y competencia que existan en el mercado para adquirir los productos de temporada.

Cuando la mercancía debe ser recibida y pagada en forma anticipada por el comprador, éste deberá tener en cuenta que el margen de utilidad que le debe aplicar a los productos al fijar el precio de venta debe ser superior a los fijados a otros productos adquiridos en condiciones normales de negociación.

Otra medida importante de precaución que debe tomar el comprador para mercancía de temporada es tratar de pactar con el proveedor devoluciones de las existencias que queden después de pasada la respectiva temporada.

Lograr la aceptación de esta gestión también dependerá del tipo de producto, número de proveedores existentes en el mercado y costumbres que se presentan en el medio y en el manejo de la mercancía objeto de análisis” (4: 309).

### **c. Revisar existencias**

“Un programa de revisión permanente de las existencias reales permite contar con productos actualizados y salir de mercancías obsoletas. Al revisar las

existencias, se deben tomar decisiones inmediatas como: colocar pedidos de mercancías agotadas o con niveles de inventarios bajos, rebajar, cambiar, retirar, devolver mercancías obsoletas o pasadas de moda.

Una forma fácil y práctica de efectuar una revisión de existencias para detectar posibles desviaciones en el inventario es señalar aquellas referencias que presentan un valor muy elevado con respecto a otras similares y en relación con su promedio de ventas definido para un período normal.

El valor señalado puede estar representado por las cantidades de cada referencia o por la valorización total al costo o a la venta de los productos que presentan una cifra bien significativa, y que pueden representar un exceso frente al promedio normal de ventas.

Cuando el comprador, debido al significativo número de referencias que maneja y a otras actividades no menos importantes no puede revisar todas las existencias, debe tener una forma de clasificar los 100 o los 200 artículos más importantes o recurrir al siempre práctico 80-20 con el fin de hacer una revisión periódica que le permita tener un mejor control sobre el inventario.

Normalmente, cuando se presentan problemas de altos inventarios, se pueden identificar como causas directas que influyen sobre los mismos la disminución en las ventas o el consumo en las empresas.

Debido a la influencia que tienen estas dos variables (ventas y compras) en el resultado de la rotación, es importante profundizar un poco sobre las causas que afectan sus niveles” (4: 310).

Siempre se deben aplicar actividades de control en los inventarios para evitar excesos o emergencias de productos, así como pérdidas por materiales que hayan vencido su vida útil.

## **6.2 Factores que afectan los niveles de inventarios**

“Tener un nivel de inventarios requiere un alto grado de experiencia, conocimiento de la mercancía, conciencia y responsabilidad de lo que ellos representan para la empresa.

Existen otros factores adicionales que afectan las compras y el nivel de los inventarios. Esos factores, en la medida en que puedan ser manejados y controlados por el comprador, pueden contribuir a que se tenga un nivel de inventarios balanceado.

A continuación se da una lista de quince razones por las cuales se pueden presentar problemas en los inventarios, ocasionados principalmente por acciones en las compras.

- *Compras contra alza:* cuando éstas se presentan en productos de alta rotación y el incremento de precios es significativo, pueden generar un aumento adicional en las utilidades, pero también aumentan el nivel de los inventarios.
- *Compras por escasez:* en períodos de pre huelgas, falta de materias primas, modernización de plantas, cambios de presentación, etc. Se hace necesario efectuar compras en cantidades superiores a las de períodos normales en ciertos productos que se consideren indispensables en el

surtido que se debe ofrecer al consumidor. Esas compras adicionales afectan, finalmente, el nivel de los inventarios.

- *Descuentos adicionales por volumen:* los proveedores, en sus planes promocionales, ofrecen atractivos descuentos que hay que saber capitalizar analizando el producto, la existencia y el consumo normal, pero que también afectan el nivel de inventarios.
- *Calendario promocional:* los continuos eventos del comercio y las actividades promocionales propias de las empresas implican la programación de compras adicionales que permitan atender normalmente las ventas durante el evento y satisfacer la demanda adicional que generen.
- *Empaques originales:* los empaques o subempaques establecidos por los proveedores para cada producto pueden significar inventarios superiores a la demanda de un período.
- *Variedad de productos similares:* un inventario alto no necesariamente está representado o detectado en la cantidad de existencias de un producto en particular. Un inventario alto puede ser resultado de tener muchos productos similares e innecesarios. Su venta no se da por la influencia de la marca o la publicidad sino por la presencia del producto en el punto de venta, que en un momento dado suple una necesidad del consumidor.

- *Aparición de nuevos productos:* la actitud positiva que siempre debe tener un comprador hacia los nuevos productos que van apareciendo en el mercado puede generar un problema de inventarios, al seguir comprando por inercia los productos similares que existen en el surtido y que, en muchos casos, son desplazados por los nuevos que fueron lanzados y aceptados.
- *Disminución en las ventas:* con frecuencia las empresas se ven afectadas por problemas de baja en las ventas por razones externas como medidas del gobierno, acciones de la competencia, factores sociales, económicos y climáticos, los cuales influyen en el nivel de inventarios si las compras se siguen realizando sin analizar los factores que están afectando la demanda.
- *Falta de comunicación entre las áreas:* cuando no existe una comunicación continua y no se realizan visitas frecuentes por parte del personal de compras a otras áreas como bodegas o centros de distribución y almacenes, se presentan compras de productos obsoletos, de mala calidad y baja rotación, que no se requieren y que solo contribuyen a elevar el nivel de los inventarios.
- *Falta de información:* cuando el comprador desconoce información básica, como el nivel de sus propios inventarios, el consumo de las ventas promedio de su propio negocio, los cambios y tendencias del mercado, las acciones de la competencia, los planes de sus proveedores, las medidas

del gobierno, los planes de su propia compañía resulta colocando pedidos que comprometen a su empresa y que son de difícil evacuación.

- *Mercancías de temporada sin devolución:* las grandes temporadas representan excelentes oportunidades de venta y obtención de utilidades para cualquier negocio. Sin embargo, cuando se compran grandes cantidades sin tener alternativas como traslados oportunos o derecho a devolución al proveedor, se corre el riesgo de quedar con altos inventarios que se vuelven obsoletos e imposibles de realizar.
- *Áreas de bodegaje o almacenamiento:* una bodega o depósito sin orden, sin identificación, con deficiencias de iluminación, sin medio de transporte o equipos apropiados, sin información sistematizada y sin un buen control sobre el personal encargado de la operación se convierte en un multiplicador de gastos, como resultado del mal manejo de inventarios.
- *Profesionalismo del comprador:* la seriedad, conocimientos, idoneidad, responsabilidad y objetividad con que actúe el comprador se verán reflejados en el manejo de los inventarios” (4: 315).

La función de compras exige un personal capacitado, motivado y honesto para que al momento de tomar una decisión que afecte los niveles de inventarios, ésta sea una decisión consciente, profesional y bien sustentada.

## **7. Materias primas**

“Es toda aquella sustancia o elemento tangible objeto de transformación que se hace mediante el trabajo, mecánico o de la combinación de ambos, que al

adicionarle una proporción razonable de gastos indirectos de fábrica, cambia de su forma original, a un producto terminado que posee un valor de uso diferente” (3: 40).

### **7.1 Clasificación de las materias primas**

“Se considera la materia prima, el primer elemento del costo de producción y a su vez del costo primo (integrado por la sumatoria de materia prima y mano de obra), y a su vez ésta se clasifica así:

- a) Materia prima directa
- b) Materia prima indirecta” (3: 40).

#### **a) Materia prima directa**

“También determinada en algunos textos como materiales directos o primeras materias, deben poseer las siguientes características:

- a) Importancia relativa en términos monetarios dentro de lo que es el costo de producción de los artículos propiamente dichos.
- b) Puede determinarse con razonabilidad, la cantidad que tendrá que emplearse para hacer el producto.
- c) Sufra un cambio en su forma primitiva a la hora de aplicarle un trabajo humano o mecánico.
- d) Sea identificable para hacer el producto, como ejemplo tendríamos la madera indispensable para hacer muebles, el cuero para hacer zapatos y la harina para hacer pan” (3: 41).

## **b) Materia prima indirecta**

“También es denominada en algunos textos como materiales indirectos o como suministros industriales, siendo sus características principales:

- En términos relativos su proporción en el costo es baja.
- No es identificable la cuantía de la materia prima que se ha aplicado a un producto específico, por lo que se hace cuantificar monetariamente la cantidad de materia prima despachada por el almacén y prorratear la misma a un lote de producción sobre una base razonable” (3: 41).

En la empresa en estudio se puede mencionar como materias primas directas: el papel y la tinta, y como materia prima indirecta: los químicos que sirven para disolver la tinta.

## **8. Periodismo (origen)**

“Sin duda, las narraciones que cada cultura tiene sobre el origen de la humanidad y sobre los antepasados antiguos, son una forma primitiva de periodismo al igual que los manuscritos en papiros, pergaminos o papel en los cuales egipcios, persas y griegos narraban los hechos más sobresalientes de su historia.

Parece que en Babilonia existían unos historiógrafos que escribían diariamente los acontecimientos públicos, religiosos y económicos en tablas de arcilla, con signos cuneiformes (la aparición de la escritura, permitió generalizar la comunicación). El periodismo perfila claramente en el imperio Romano, cuando

se confeccionaban comentarios, anales históricos y actas, en los que no solo aparecen edictos sino también noticias de sociedad sucesos rumores.

Existían diarios de información pública, uno era el acta pública otro el acta diurna, que era de tipo oficial; el género fue abandonado en la Edad Media, aunque los reyes confeccionaron sus crónicas y los juglares iban de pueblo en pueblo contando hazañas de guerreros, milagros y acontecimientos de la región. En el siglo XIII se creó en Inglaterra la Nouvelle manuscrite, para la difusión de noticias que consistía en una página xilográfica (caracteres grabados en madera).

En el siglo XV, aparece el Journal d'un Burgeois en París, con noticias y anécdotas. Durante el renacimiento italiano, aparecen avisos, hojas y relaciones, que proliferan enormemente con ocasión de un suceso excepcional; nace en Venecia las Gacetas, en las que se dan noticias del movimiento portuario y comercial.

Se generaliza en Europa este tipo de periodismo, especialmente luego de la gran revolución técnica, con la aparición de la imprenta de caracteres móviles de metal (1436 aprox.); en la primera mitad del siglo XVII, aparecen en diversos países europeos gacetas, diarios y semanarios; hasta que en Inglaterra deriva hacia lo político, pasando de noticiero a instrumento de opinión pública; en ellos está el origen de los periódicos actuales.

El primer periódico impreso se publicó en Alemania en 1,457, con el título de Nurenberg Zeitung. En 1,493, circularon por Europa varias ediciones de una hoja titulada Descubrimiento del Nuevo Mundo por Colón.

Todas las publicaciones hasta 1,600 son ocasionales y sin periodicidad fija, como sucede con el primer periódico de América, La Hoja de México de 1,541, que relacionaba el terremoto de Guatemala de ese año.

En 1,615 aparece el Frankfurten Journal, en 1,640 la Gaceta pública de Italia, en 1,641 se edita la Gaceta semanal de Barcelona, en 1,661 aparece la Gaceta de Madrid, en 1,695 nace en Inglaterra el Stanford Mercury; dos años después de que apareciera en México el Mercurio Volante. Las gacetas pusieron interés en la publicación de noticias de actualidad, mientras que los mercurios se dedicaron, preferentemente, a publicar artículos de opinión y comentarios sobre acontecimientos culturales y políticos.

Durante el siglo XVII lo que aparece en América, especialmente México y Lima, son hojas volantes que tituladas como suceso o noticia, se publicaban cada vez que llegaba una flota a la metrópoli, junto con lo más destacable del virreinato.

En el siglo XVIII, ya aparecen periódicos con secciones de diferentes tipos de noticias y de aparición continua; el más antiguo es la Gaceta de México y Noticias de España (1,722), en 1,729 Gaceta de Goathemala y una Gaceta Mensual en San José de Costa Rica.

La Gaceta de Lima se inicia en 1,743, luego aparece el Diario de Lima (1,790) y el famoso Mercurio Peruano. En 1,764, apareció la primera Gaceta de La

Habana, luego saldría El pensador, El periódico de La Habana de 1,790; y en el siglo XIX el Noticiero de la tarde, El Lucero y el Diario de la Marina.

La primera Gaceta de Buenos Aires es de 1,764, la Gaceta de Caracas se inicia en 1,806. Más antigua es la Gaceta de Santa de Bogotá (1,785) y el Papel periódico de la ciudad de Santa Bogotá (1,791); ya en el siglo XIX, nacerá el Correo Curioso, Redactor Americano, El Alternativo y el Semanario del Nuevo Reino de Granada.

A lo largo del siglo XIX, fueron apareciendo los periódicos en República Dominicana, Honduras, Panamá, etc. como la Gaceta de Gobierno en Puerto Rico (1,807) o el Diario Económico de Puerto Rico en 1,814” (11: 3).

La empresa estudiada es Prensa Libre, S.A. y a continuación se presentan sus generalidades.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1. Generalidades (Prensa Libre)**

##### **1.1 Antecedentes**

“Dentro del marco político del gobierno de Arbenz, existía Nuestro Diario, periódico propiedad de su fundador, Federico Hernández de León. Trabajaban en él como director Pedro Julio García (+), como jefe de redacción Álvaro Contreras Vélez y como redactores Salvador Girón Collier (+), Mario Sandoval Figueroa y otros.

Nuestro Diario fue objeto de presión y amenazas por parte de quienes pretendían coartar la libertad de expresión de sus directivos y redactores. Posteriormente, Nuestro Diario fue vendido a los partidarios oficiales del gobierno de Arbenz meses antes de la campaña electoral. Esta situación provocó la renuncia de Pedro Julio García, quien recibió el total apoyo de miembros de la redacción.

Surgió entonces en las mentes de Pedro Julio García y Álvaro Contreras Vélez la idea de fundar su periódico, confiaban en su idea y en que podían realizarla, participaron en el proyecto: Salvador Girón Collier y Mario Sandoval Figueroa, se extendió la invitación a Isidoro Zarco Alfasa (+), ocasional colaborador de Nuestro Diario y con quien les unía el vínculo de amistad.

Se le comunicó la noticia a Alfonso Rodríguez Muñoz propietario de la Imprenta Iberia, en donde se llegaría a editar Prensa Libre, durante varios meses. La primera sede de Prensa Libre estuvo en la 3a. Avenida y 6a. Calle zona 1.

La afanosa tarea que los fundadores se habían propuesto realizar estaba en marcha, para ello tuvieron que laborar con personal eficiente en los departamentos de redacción, administración y circulación.

La competencia que entonces existía con El Imparcial era bastante significativa, pero esto no desanimó al equipo que conformaba Prensa Libre en ese entonces, para seguir adelante.

La forma en que sucedieron los acontecimientos en Nuestro Diario, contribuyó para que los anunciantes de ese medio se convirtieran en clientes de Prensa Libre.

El lunes 20 de agosto de 1951 se editó en los talleres de la Imprenta Iberia, el primer ejemplar de Prensa Libre, este ejemplar de 8 páginas y un total de 3,500 ejemplares, contiene el primer editorial escrito por Pedro Julio García, en el que define el significado del lema que identifica a Prensa Libre: un periodismo independiente, honrado y digno.

El titular principal de la primera plana, correspondía al reportaje de Oscar Rolando Cruz y Álvaro Contreras Vélez que decía: “Alarmante Consumo de Drogas”.

Dentro de las páginas de información figuraban titulares como: “El agua de El Molino para la capital”, “Buscar resolver el conflicto de concepción”. En la

información internacional se destacaba un reportaje sobre el conflicto entre Ecuador y Perú.

Tres años más tarde, en 1954 Prensa Libre, empezó a circular como periódico matutino y cambió el tamaño semitabloide por tabloide.

El 12 de agosto de 1952 se fundó la Editorial Prensa Libre, que empezó a trabajar con una máquina Lee, apodada “Huracán” porque tiraba 1,500 ejemplares por hora.

El 31 de agosto de 1953 Prensa Libre se trasladó a la 13 calle 9-31 zona 1, en donde empezó a imprimirse en una prensa plana dúplex, comprada a la Prensa Gráfica de El Salvador, con la que se lograban ediciones de 16 y 24 páginas de un solo tiro.

Pronto, esta casa se convirtió en un nuevo edificio. Para el 31 de septiembre de 1956, ya funcionaba en Prensa Libre, una rotativa Hoe, que fue comprada al Diario La Nación de Costa Rica, que permitía hacer ediciones de 32 páginas de un solo tiro.

El 31 de agosto de 1963, se estrenó la rotativa Goss que edita un promedio de 50 mil ejemplares diarios, con capacidad de imprimir 96 páginas de un solo tiro, a la que en 1968 y 1971 se le agregaron unidades de color.

En agosto de 1978 empezó a funcionar una máquina Goss Urbanite de 8 unidades, de las que una es tricolor y otra doble (una encima de la otra) su capacidad es de 128 páginas de un solo tiro en blanco y negro. En color, los tiros

dependen de la cantidad de colores que haya que imprimir, esta rotativa usada hasta la fecha edita un promedio de 120 mil ejemplares.

El 1 de enero de 1975 Prensa Libre se trasladó a su ubicación actual, un edificio de nueve niveles ubicado en la 13 calle 9-31 zona 1 de la ciudad de Guatemala.”

(9:01)

## **1.2 Marco legal**

La empresa queda establecida como sociedad el 20 de Agosto de 1951 con el número de registro 136A Folio 136 Libro 1, bajo la denominación de PRENSA LIBRE, SOCIEDAD ANÓNIMA, con domicilio en la ciudad de Guatemala.

Prensa Libre, S.A. está regulada por las leyes generales del país, básicamente por la Constitución Política de la República de Guatemala, la ley de libre emisión del pensamiento y por las disposiciones internas laborales normadas por el pacto colectivo de condiciones de trabajo suscrito entre la empresa y el sindicato.

## **1.3 Visión**

“Ser la organización periodística líder a nivel centroamericano”. (9:03)

## **1.4 Misión**

“Somos un periódico independiente, honrado y digno, que informa, orienta, educa y sirve a los guatemaltecos. La naturaleza de nuestro trabajo nos ubica en una posición privilegiada, porque tenemos la responsabilidad de influir en la historia

de Guatemala. Buscamos permanentemente fortalecer nuestro liderazgo con la calidad de nuestros productos y la excelencia en el servicio de nuestros clientes”.

(9:03)

## **1.5 Objetivos**

Para fundamentar la razón de ser y establecer el rumbo a seguir, Prensa Libre cuenta con objetivos claros y definidos que pretenden ser la guía para cumplir su misión y alcanzar la visión a largo plazo.

Los objetivos son:

- a) “Mantener informado a nuestros lectores del acontecer a diario, con la mayor veracidad posible.
- b) Ser sobre todas las cosas y circunstancias, un periódico independiente, honrado y digno.
- c) Generar utilidades a nuestros accionistas así como bienestar y progreso a nuestros colaboradores”. (9:04)

## **1.6 Valores**

Para el buen funcionamiento de una empresa, es necesario que se tengan algunas pautas de comportamiento básicas bien definidas, en el quehacer diario en la empresa y en la relación con las personas internas o externas con que se guarde relación laboral, por ello Prensa Libre tiene definidos los siguientes valores como condiciones mínimas entre sus colaboradores:

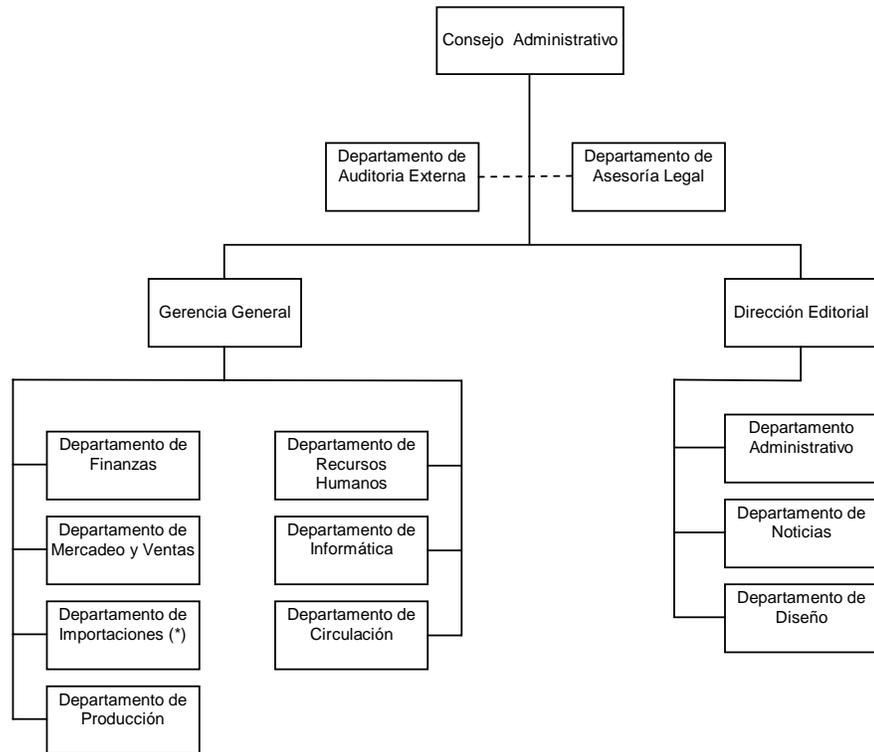
- a) “Honradez. Todos los colaboradores de la organización debemos actuar con veracidad en el ámbito intelectual, moral y material.
- b) Excelencia. Todos los colaboradores de la organización debemos, en nuestras actividades, lograr y mantener los resultados óptimos en nuestros productos y servicios.
- c) Respeto. Todos los colaboradores de la organización debemos actuar con cortesía, tolerancia, consideración y amabilidad a las personas, independientemente de su ámbito social.
- d) Servicio. Todos los colaboradores de la organización debemos atender con actitud positiva y rapidez para satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes internos y externos”. (9: 05)

## **1.7 Estructura (Prensa Libre)**

La empresa está dividida en dos grandes áreas: el área administrativa y el área editorial. La primera abarca la Gerencia General, de la que se desprenden los departamentos de Finanzas, Mercadeo y Ventas, Producción, Recursos Humanos, Circulación, Importaciones e Informática; y el área editorial, a la que pertenecen los departamentos de Administración, Noticias y Diseño.

Para mejor comprensión de lo antes expuesto se presenta el organigrama general de la empresa. (página siguiente)

GRÁFICA 2  
Organigrama general actual  
Prensa Libre, Sociedad Anónima.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Prensa Libre, S.A. Año 2004.

\* A este departamento se le conoce también como Departamento de Compras Internacionales de Materias Primas y para efectos de este estudio y de la propuesta, se consideró identificarlo como Departamento de Importaciones por la naturaleza de su función.

### **1.7.1 Contenido editorial**

El contenido del periódico Prensa Libre que circula diariamente en toda la república, se divide en cuatro formatos principales para su presentación al lector:

#### **a) Periódico**

*Portada:* con los titulares y fotografías más importantes Prensa Libre da la cara al mundo.

*Agenda:* reseña de los acontecimientos relevantes que se llevarán a cabo en *los próximos días*.

*Nacionales:* las principales noticias del acontecer nacional.

*Opinión:* el editorial más los artículos de fondo escritos por columnistas y colaboradores, además de una fuerte dosis de humor en la caricatura del día.

*Negocios:* análisis económicos y financieros, orienta al empresario sobre oportunidades de inversión y al lector sobre posibilidades de consumo.

*Internacionales:* toda la información del mundo.

*Departamentales:* los hechos que acontecen en el interior de la república.

*Deportes:* noticias sobre las distintas disciplinas físicas.

*Buena Vida:* arte, cultura, espectáculos y sociedad.

#### **b) Revistas**

*Revista Domingo:* periodismo de investigación y temas de actualidad.

*Revista Amiga:* orientada a la mujer guatemalteca.

*Revista Chicos:* secciones dirigidas a los niños.

*Mundo Motor*: todo lo relacionado con vehículos automotores.

### **c) Suplementos**

*Tino y Tina*: suplemento de entretenimiento para niños.

*Viajes*: la guía turística completa.

*Salud y energía*: guía nutricional, consejos prácticos para ejercitarse.

*Usuario*: para los fanáticos de la red.

*La U*: todas las actividades que suceden en el mundo estudiantil.

*Leo en tu aula*: guía para incentivar la lectura entre los escolares.

*Clasificados*: un suplemento diario 100 % comercial, que además incluye las secciones como: Belleza Actual, Clasi Casas y Clasi Autos.

*Red económica*: información sobre el acontecer económico de América Latina.

*Vamos de compras*: guía para la compra de alimentos y artículos de primera necesidad en el hogar.

*Casa propia*: orienta sobre la compra y venta de inmuebles.

*Aula 2.0*: fomentamos la libre expresión de la juventud.

*América Economía*: revista de negocios. Se publica cada 15 días.

*Sociedad*: actividades sociales.

### **d) Página Web**

<http://www.prensalibre.com>

## 1.8 Plan estratégico empresarial

Prensa Libre, S.A. cuenta con un plan estratégico general a largo plazo (años 2003-2007), y entre sus objetivos más importantes con los cuales pretende cumplir su misión y visión, se pueden mencionar:

- a) Penetración en el mercado: que consiste en conseguir mayor penetración en el mercado actual por medio de mayor esfuerzo de comercialización.
- b) Desarrollo de mercados: se pretende introducir el producto en zonas geográficas nuevas (interior de la república).
- c) Desarrollo de producto: tratar de aumentar las ventas por medio de la publicación del periódico en internet. ([www.prensalibre.com](http://www.prensalibre.com))
- d) Diversificación: consiste en agregar suplementos y revistas según el segmento de mercado meta (suscriptores, zona geográfica, etc.)
- e) Optimización: optimizar el proceso de adquisición de materias primas importadas mediante la adecuada negociación, traslado y administración de inventarios.**

Como se puede apreciar, dentro del plan estratégico empresarial, se tiene como objetivo optimizar el proceso de adquisición de materias primas importadas mediante la adecuada negociación, traslado y administración de inventarios, lo cual constituye un argumento estratégico clave para analizar la situación actual del proceso de compras, identificar la problemática y generar opciones de solución, que estén acordes con las estrategias y objetivos globales de la empresa.

## **2. Departamento Importaciones**

### **2.1 Antecedentes**

La sección de compras de materias primas importadas como se conocía anteriormente, formó parte del Departamento de Finanzas, pero debido al crecimiento e importancia de las compras de materias primas importadas, en el año 1996 pasó a convertirse en el Departamento de Importaciones, con su propia organización y funciones dentro de la estructura general de Prensa Libre y con dependencia jerárquica de la Gerencia General; quedando bajo la responsabilidad del Departamento de Finanzas únicamente la sección de compras locales, que se encarga de la adquisición de productos y contratación de servicios a nivel nacional.

### **2.2 Marco legal**

El Departamento de Importaciones está regulado internamente por las normas establecidas en el pacto colectivo de condiciones de trabajo de la empresa Prensa Libre, Sociedad Anónima y el Sindicato de Trabajadores de Prensa Libre, S.A. En este documento, se regula específicamente lo relacionado a la acción sindical, condiciones generales de trabajo, régimen escalafonario de ascensos, seguridad e higiene, prestaciones sociales y régimen de salarios.

Las disposiciones externas que se relacionan con las funciones del Departamento de Importaciones son las establecidas por la Constitución Política

de la República de Guatemala así como en leyes específicas nacionales, tales como: Ley del impuesto al valor agregado y Ley del impuesto sobre la renta.

### **2.3 Misión**

El departamento en estudio no tiene definida su misión, aunque sus funcionarios tienen una idea que podría concretarse en “adquirir las materias primas para satisfacer las solicitudes recibidas”, lo cual, desde el punto de vista estratégico, no es lo más aceptable.

### **2.4 Objetivos**

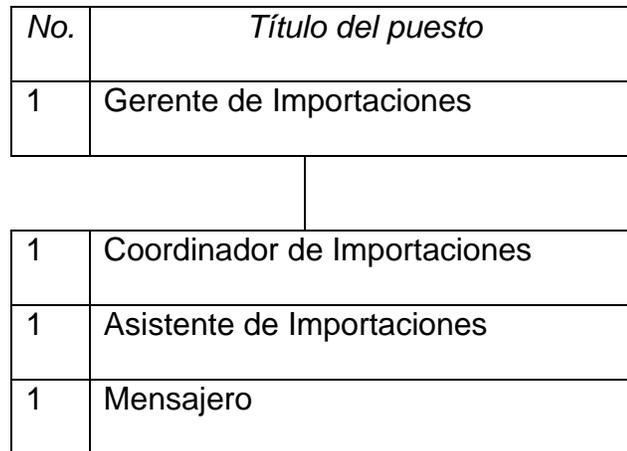
De igual manera que la misión, el Departamento de Importaciones no cuenta con objetivos plenamente identificados, limitándose al criterio de “cumplir con satisfacer las necesidades que se presentan”. Esto hace difícil su función ya que no se tiene un rumbo a seguir ni metas que cumplir que coincidan con los objetivos y la misión general de la empresa.

### **2.5 Estructura organizacional actual**

La estructura organizacional del departamento está conformada de la siguiente manera:

### GRÁFICA 3

Departamento de Importaciones  
Prensa Libre, Sociedad Anónima  
Organigrama nominal actual



Fuente: elaboración propia con base en registros del departamento de Recursos Humanos Año 2004.

El Departamento de Importaciones cuenta con una estructura sencilla, con un orden jerárquico plenamente definido y ordenado que facilita la comprensión de su funcionamiento. Asimismo, los lineamientos generales de organización y funcionamiento de cada puesto se contemplan en el contrato individual de trabajo.

#### 2.6 Atribuciones

- *Gerente de Importaciones*: revisa y autoriza las requisiciones ingresadas al departamento para iniciar el trámite de compra, gestiona

la autorización de órdenes de compra y vela por el buen funcionamiento de su departamento.

- *Coordinador de Importaciones*: se encarga de adquirir las materias primas en el extranjero de acuerdo a especificaciones requeridas, así como coordinar el proceso de importación de cada adquisición.
- *Asistente de Importaciones*: actualiza la base de datos, distribuye papelería a las distintas áreas que se relacionan con la función de importaciones (producción, contabilidad, tesorería, cuentas por pagar).
- *Mensajero*: realiza todas las diligencias fuera de las instalaciones físicas de de la empresa, relacionadas con la distribución y entrega de documentos de importación (bancos, agencia de aduanas).

Las atribuciones del personal del Departamento de Importaciones están adecuadamente asignadas y distribuidas, las cuales se cumplen aún cuando se detecta la necesidad de contar con las herramientas tecnológicas de cómputo modernas e instalaciones adecuadas, además de la capacitación especializada del personal.

## **2.7 Proceso administrativo**

- a. *Planificación*: esta función administrativa es poco aplicada en el proceso de suministro de materiales a la empresa, ya que continuamente se realizan compras de emergencia por la inexistencia de inventarios de materia prima y por las pérdidas de productos por vencimiento de su vida útil.

- b. *Organización*: esta función también es poco aplicada ya que aunque se cuenta con una jefatura plenamente identificada, funciones y puestos definidos, tiene deficiencias en cuanto a que los procesos realizados son burocráticos y repetitivos, lo cual redundaría en pérdida de tiempo y recursos. Además, se puede mencionar que la relación directa entre el departamento y la Gerencia General es distante por el tamaño de la empresa.
- c. *Integración*: en lo que respecta a integración de personal, es la función mejor aplicada en la empresa y en el departamento en estudio, ya que existe un programa de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo y motivación del recurso humano a nivel general.
- d. *Dirección*: al carecer de una buena planificación es imposible tener una buena dirección, por lo que, aunque se aplique la jerarquización empírica, se resuelvan de buena manera los conflictos y se tenga bien motivado el personal, no se logra cumplir a cabalidad con esta función administrativa.
- e. *Control*: al igual que las funciones anteriores, al no existir una planeación adecuada no se puede ejercer el control necesario ya que no existe un estándar establecido ni algún tipo de reporte, presupuesto o plan de desempeño para comparar, corregir y retroalimentar.

### **3. Aplicación de la técnica FODA al Departamento de Importaciones**

Con este análisis pretende determinar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo.

Asimismo, mediante esta técnica se caracterizan los principales problemas que este departamento debe afrontar, los que relacionados con los factores estratégicos, derivan en la formulación de estrategias para resolver los problemas clave.

**GRAFICA 4**  
**MATRIZ FODA**  
**Departamento de Importaciones**  
**Prensa Libre, S.A.**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Independencia en toma de decisiones</li> <li>2. Solvencia económica</li> <li>3. Soporte empresarial</li> <li>4. Personal capacitado a nivel general</li> <li>5. Personal motivado</li> <li>6. Imagen nacional e internacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carece de proceso de planeación a largo plazo</li> <li>2. Compras por emergencias o compadrazgos</li> <li>3. Tecnología de cómputo obsoleta</li> <li>4. Instalaciones físicas inadecuadas</li> <li>5. Línea de proveedores y productos limitada</li> <li>6. Falta de controles</li> <li>7. Mala administración de inventarios</li> </ol>
<b>FACTORES EXTERNOS</b> <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b> <b>Emplear fortalezas para aprovechar oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b> <b>Eliminar debilidades para aprovechar oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compras voluminosas</li> <li>2. Crédito internacional monetario ilimitado y hasta 180 días</li> <li>3. Tratados de libre comercio</li> <li>4. Internet</li> <li>5. Productos y procesos nuevos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociar cantidades anuales con despachos parciales para obtener descuentos por volumen sin afectar niveles de inventarios. (F2-O1-O2)</li> <li>2. Buscar nuevos productos y proveedores en internet y ferias especializadas para tener una base de datos amplia donde elegir. (F6-O4)</li> <li>3. Informarse sobre tratados de libre comercio para aprovechar posibles ventajas. (F4-O3)</li> <li>4. Utilizar los medios modernos de comunicación para establecer contacto con nuevos proveedores. (F4-O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar el proceso de planeación en el suministro de materias primas. (D1-O1)</li> <li>2. Adquirir equipo de cómputo moderno para aprovechar la tecnología actual. (D3-O4)</li> <li>3. Buscar en el medio internacional productos y proveedores nuevos. (D4-O5)</li> <li>4. Implementar un sistema de controles de inventarios mínimos y máximos de casa materia prima. (D6-D7-O1)</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b> <b>Emplear fortalezas para anular amenazas</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b> <b>Eliminar debilidades para evitar amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de nuevos productos</li> <li>2. Tecnología cambiante</li> <li>3. Monopolio de fabricantes en el continente.</li> <li>4. Creciente capacidad de negociación de proveedores</li> <li>5. Barreras extra arancelarias</li> <li>6. Nuevas tendencias y procesos administrativos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación al personal de compras en negociación y otros temas de su función. (F4-A2-A4)</li> <li>2. Utilizar la imagen empresarial como soporte para negociaciones con proveedores en otro continente. (F6-A3)</li> <li>3. Establecer buena comunicación con la agencia de aduanas para agilizar los trámites de importación. (F4-A5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar el proceso de planeación al suministro de materias primas importadas. (D1-A6)</li> <li>2. Adquirir equipo de cómputo moderno. (D3-A2)</li> <li>3. Establecer políticas claras de compra. (D3-A5)</li> <li>4. Remodelar instalaciones físicas. (D4-A2)</li> <li>5. Elaborar controles que permitan visualizar el estado de cada importación. (D6-A6)</li> <li>6. Establecer programas de inventarios mínimos así como cantidades óptimas de pedido. (D7-A6)</li> </ol>

Fuente: elaboración propia con la colaboración del Departamento de Importaciones de Prensa Libre, S.A.  
Año 2004.

#### 4. Compra y consumo de materias primas importadas

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre las compras y los consumos de algunas de las materias primas más importantes durante el primer semestre del año 2004.

##### CUADRO 1

Comparativo de compras y consumo de materias primas durante el primer semestre del año 2004.

(En toneladas métricas)

<b>Materia prima</b>	<b>Unidad medida</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio mensual</b>
<b>Papel periódico</b>									
Compras	Tonelada	2,400	400	2,100	1,200	1,000	200	7,300	1,217
Consumo	Tonelada	746	683	863	727	870	860	4,749	792
<b>Placas</b>									
Compras	Unidad	12,000	0	0	12,000	6,000	6,000	36,000	6,000
Consumo	Unidad	5,950	5,050	5,600	5,450	6,500	6,350	34,900	5,817
<b>Mantillas</b>									
Compras	Libra	60	0	80	0	20	80	240	40
Consumo	Libra	35	30	45	40	45	39	234	39

Fuente: elaboración propia con base en registros de importaciones y producción. Año 2004.

Para poder explicar los datos del cuadro anterior se toma como ejemplo el primer rubro que es el papel periódico, cuyo consumo promedio mensual es de 800 toneladas aproximadamente, sin presentar una variación significativa durante el

semestre estudiado. Sin embargo, las compras oscilan entre las 200 y 2,400 toneladas al mes lo cual origina desde inventarios demasiado elevados en algunos meses, hasta emergencias por falta de producto en otros; lo mismo ocurre con las placas y las mantillas detalladas. Como se pudo apreciar, este comportamiento es el usual en las compras de todas las materias primas importadas, que aunque el consumo de las materias primas es casi siempre uniforme las compras nunca lo son.

## **5. Análisis y discusión de resultados**

En el Departamento de Importaciones de la empresa Prensa Libre, S.A. se ha podido observar que aunque cuenta con el respaldo financiero de una empresa solvente económicamente y con un plan estratégico empresarial bien definido, éste no cuenta con una misión, visión y objetivos plenamente identificables y congruentes con el plan estratégico general, situación que según los principios administrativos mencionados en el marco conceptual no es propicia para llevar a cabo con éxito su función. Además en el departamento en estudio no se planifican ni se organizan sus actividades por lo que ninguna otra función administrativa puede llevarse a feliz termino; esta situación al final redundando en costos elevados al no contar con controles, políticas, programas y planes de acción que guíen su funcionamiento. Por lo anterior expuesto se presenta la propuesta de un plan estratégico para el Departamento de Importaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES DE UNA EMPRESA DE PERIODISMO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

#### **1. Justificación**

Esta propuesta de plan estratégico nace como posible solución a los problemas observados en el estudio aplicado al Departamento de Importaciones de la empresa Prensa Libre, S.A.

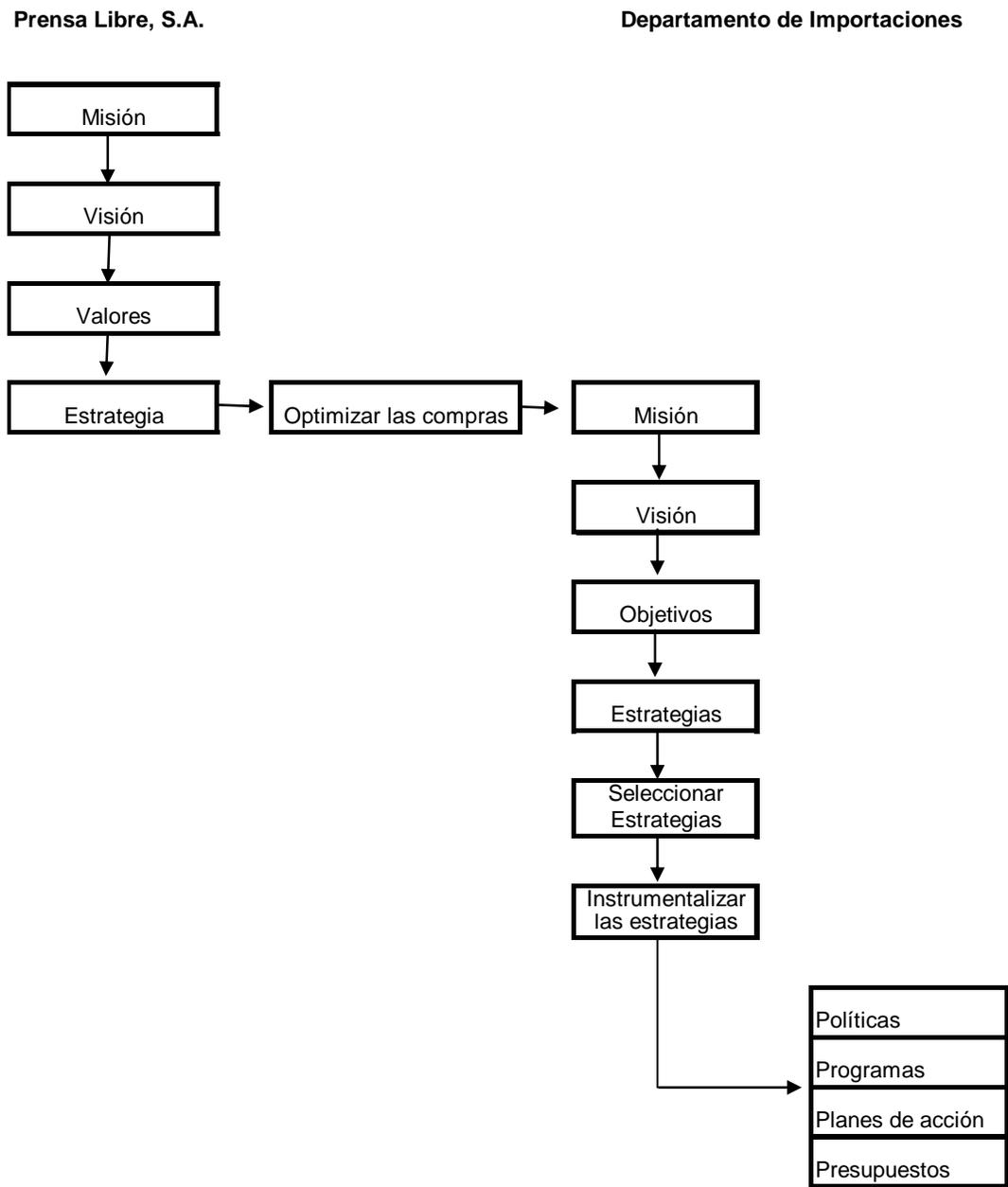
El plan ha sido creado con el objetivo de que sirva de guía para la planeación, ejecución y control de todo el proceso de adquisición de materiales importados, así como para sentar las bases en todo lo referente a la requisición, compra y despacho de las materias primas necesarias para el funcionamiento del Departamento de Producción. El plan está diseñado para un plazo de tres años (2005-2007), basado en estudios realizados en el comportamiento del primer semestre del año 2004 y elaborado con la colaboración del personal y autoridades del departamento en estudio.

Es importante tomar en cuenta las predicciones que se tienen contempladas en los distintos departamentos de la empresa para los próximos tres años, y que se relacionan de manera directa con el Departamento de Importaciones, tales como: el incremento en ventas pronosticado del cinco por ciento anual a partir del año 2005, esto afecta directamente al Departamento de Producción y al

Departamento de Importaciones en la elaboración de los programas de compras e inventarios mínimos.

Por último, es indispensable el análisis, discusión, aprobación e implementación del plan estratégico propuesto en este documento.

**GRÁFICA 5**  
**Mapa Estratégico**  
**Departamento de Importaciones**  
**Prensa Libre, S.A.**



Fuente: elaboración propia con base en la información analizada. Año 2004.

## **2. Misión del departamento**

“Nos dedicamos a la adquisición de materias primas de calidad, utilizando todos los recursos físicos y tecnológicos de vanguardia, con un equipo humano profesional y altamente productivo, para satisfacer las necesidades del Departamento de Producción de la empresa Prensa Libre, S.A. Nuestra principal preocupación es la respuesta inmediata a las necesidades de nuestros clientes internos, lo cual hacemos con ética, responsabilidad, transparencia y entusiasmo para apoyar de manera directa el alcance de los objetivos empresariales”.

## **3. Visión del departamento**

“Ser uno de los departamentos que genere utilidades a la empresa mediante la eficaz aplicación del proceso de adquisición de materias primas al más bajo costo”.

## **4. Objetivos generales**

- Adquirir materias primas de la mejor calidad, en el mejor tiempo y al más bajo costo del mercado internacional.
- Disponer en forma oportuna de las materias primas solicitados por el departamento de producción.
- Comprar la cantidad adecuada de materias primas según las políticas establecidas de administración de inventarios.

- Establecer relaciones comerciales con proveedores y entidades nacionales e internacionales que ayuden a agilizar el trámite de compra e importación de las materias primas compradas.

## **5. Estrategias**

Para el cumplimiento y alcance de la visión, misión y objetivos del Departamento de Importaciones, se desarrollan las opciones estratégicas siguientes:

- a) Establecer un programa de inventarios mínimos y máximos así como de cantidades óptimas de pedido para cada materia prima importada.
- b) Negociar con los proveedores cantidades anuales de pedido con despachos parciales periódicos, para obtener descuentos por volumen y mejor control de despachos.
- c) Desarrollar una base de datos de proveedores por cada materia prima participando en congresos o ferias que realicen los proveedores del mismo sector.
- d) Establecer políticas y procedimientos claros de requisición, compra y transporte de materias primas.
- e) Capacitar, orientar y concientizar a todo el equipo de importaciones para logro de los objetivos del departamento y de la empresa.
- f) Dotar de tecnología moderna de cómputo e instalaciones adecuadas al personal de importaciones.
- g) Planificar adecuadamente el traslado de materias primas hacia el país.

- h) Establecer excelentes y efectivas relaciones con los departamentos de importaciones y bodega de la competencia.
- i) Estar informado de nuevos productos que se lancen al mercado para poder probarlos y adquirirlos si llenan los requisitos de producción.

## **6. Selección de estrategias**

Dentro de la gama de estrategias arriba mencionadas, junto al personal del departamento en estudio, se han elegido cuatro estrategias que son consideradas las más importantes, ya que pueden llevar de manera directa mediante su eficiente aplicación al alcance de la misión, visión y objetivos del departamento como de la empresa en estudio, por ser éstas las que atacan y presentan soluciones viables directamente a los problemas observados. Cabe mencionar que las estrategias propuestas son de fácil aplicación ya que no necesitan de recurso humano adicional, únicamente del apoyo de la Gerencia General y de los integrantes del Departamento de Importaciones, aprovechando su experiencia y capacidad para desarrollar esta propuesta. El valor aproximado de la inversión es de Q 110,000.00. (ver presupuesto)

Las estrategias propuestas son:

- Establecer un programa de inventarios mínimos y máximos así como de cantidades óptimas de pedido para cada materia prima importada.
- Establecer políticas y procedimientos claros de requisición, compra y transporte de materias primas.

- Capacitar, orientar y concientizar a todo el personal de importaciones para logro de los objetivos del departamento y de la empresa.
- Dotar de tecnología moderna de cómputo e instalaciones adecuadas al personal de importaciones.

## **7. Instrumentar las estrategias**

Para llevar a cabo las opciones estratégicas elegidas es necesaria la definición de los siguientes elementos inherentes a la planeación estratégica.

### **7.1 Políticas del departamento**

- Disponer de inventarios mínimos para cubrir dos (2) meses de consumo en las materias primas importadas adicional al tiempo de producción y traslado.
- Negociar como mínimo noventa (90) días de crédito con los proveedores.
- Requerir un mínimo de tres (3) cotizaciones para decidir una compra
- Mantener un banco de datos actualizado de proveedores y productos que puedan satisfacer las necesidades de la empresa.
- Para sustituir un proveedor o producto será necesaria la autorización del departamento de producción, por ser ellos los directamente relacionados con el uso de los productos, y los que hagan las pruebas necesarias para dicho cambio.

## 7.2 Programas

A continuación se presentan los **programas de inventarios mínimos y de compras de materias primas importadas**.

Con el **programa de inventarios mínimos**, se pretende establecer una cantidad mínima de existencia de cada materia prima en bodega, para cubrir cualquier evento imprevisto como huracanes y guerras mientras se recibe un nuevo pedido.

Con el **programa de compras** se pretende tener planeadas las compras por un período de un año con base en los registros estadísticos de consumo y tiempos de entrega de cada material.

La implementación de estos programas requerirá de un seguimiento y control para evitar contingencias por variaciones no previstas en el consumo o en el despacho, y deben ser elaborados anualmente tomando en cuenta las variaciones en los presupuestos de venta y producción.

## CUADRO 2

Programa de inventarios mínimos de materias primas importadas

Departamento de Importaciones

Prensa Libre, S.A.

Año 2005.

Materia prima	Unidad de medida	Peso Lbs.	Origen	Tiempo en semanas		Pedido Mínimo	Consumo promedio mensual	Inventario mínimo	Punto de re-Orden
				Fábrica	Traslado				
Papel periódico	T.M.	2,200	Canadá	6	2	20	792	1,584	3,168
Placas	Uds.	2.5	Miami	3	1	500	5,817	11,634	17,451
Mantillas	Uds.	5.5	Miami	3	1	10	39	78	117
Tinta negra	Lbs.	1	Chicago	3	1	36,000	14,473	28,946	43,419

Fuente: elaboración propia con base en registros de importaciones y producción. Año 2004.

El cuadro contempla los factores que se deben tomar en cuenta en el programa de inventarios mínimos de materias primas importadas. Se debe realizar anualmente por el Departamento de Importaciones con base en el presupuesto de producción, y será un instrumento que servirá de guía en el proceso de requisición de cada nuevo pedido ya que indica el momento exacto de hacerlo, así como la cantidad óptima a solicitar.

Este programa se puede aplicar a todas las materias primas importadas, solo será necesario ajustar anualmente las variaciones con respecto a los presupuestos de producción y puede agregarse a un sistema computarizado de inventarios, para que al momento de que se utilice una materia prima y ésta

llegue al inventario mínimo, automáticamente genere una requisición nueva o alerte al encargado de bodega de la necesidad.

Para ilustrar mejor se tomará la primer materia prima como ejemplo: papel periódico, la unidad de medida es tonelada métrica o sea 2,200 libras. el origen es Canadá, el tiempo que el proveedor necesita para producir una orden es de 6 semanas, el tiempo de traslado hacia Guatemala es de 2 semanas, o sea, 2 meses entre producción y traslado. El pedido mínimo que el proveedor acepta producir y vender es de 20 toneladas métricas, el consumo promedio mensual es de 792 toneladas. La política del Departamento de Importaciones en cuanto a inventarios mínimos es tener 8 semanas (o sea 2 meses) de consumo como mínimo de existencia en bodega, entonces el inventario mínimo de papel periódico será de 1,584 toneladas (equivalente a 2 meses de consumo promedio); por último, el punto de re-orden o la cantidad que debe haber en existencia en bodega al momento de hacer el siguiente pedido será de: 1,584 toneladas de inventario mínimo, más el consumo promedio del tiempo que tomará la fabricación y traslado del nuevo pedido, o sea 8 semanas es decir (2 meses x 792 toneladas mensuales de consumo), entonces la nueva orden se tiene que realizar cuando en bodega se tenga un inventario de 3,168 toneladas (o sea 2 meses de consumo más 2 meses de producción y traslado) para que al momento de ingresar ese pedido se tenga el inventario mínimo de 1,584 toneladas equivalente a 2 meses establecido en la política de inventarios mínimos.

### CUADRO 3

Programa de compras de materias primas importadas.

Departamento de Importaciones

Prensa Libre, S.A.

Año 2005.

Materia prima	Unidad de medida	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Papel periódico	T.M.	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Placas	Uds.	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Mantillas	Uds.	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Tinta negra	Lbs.	36,000	0	36,000	0	36,000	0	36,000	0	36,000	0	36,000	0

Fuente: elaboración propia con base en registros de importaciones y producción. Año 2004.

En este cuadro se presenta un programa de compras para varias materias primas, pero para efectos de la explicación se tratará el papel periódico, el cual fue realizado con base en el consumo mensual promedio del primer semestre del año 2004 y en el presupuesto de producción del año 2005, en donde se pudo observar que el consumo mensual mantiene cierta uniformidad, situación que se da en todas las materias primas, por eso, presenta una cantidad de 800 toneladas métricas mensuales durante todo el año planificado.

Para llevar a cabo este plan, será necesario que antes se implemente el programa de inventarios mínimos, ya que al tener un stock de seguridad, se puede negociar una sola compra semestral o anual con despachos mensuales. Este proceso adicional a la reducción de costos de almacenaje y la anulación de compras por emergencias, puede generar descuentos sustanciales a la empresa

al negociar cantidades anuales de pedido aunque con despachos parciales, así el fabricante puede planear también su producción asegurada durante un largo plazo.

Este programa al igual que el de inventarios mínimos se deben realizar anualmente pero es necesario darles seguimiento y control periódicamente por si hubiera un cambio brusco en la producción u otro evento no previsto. Además, para el ejecución de estos planes se requiere de la estrecha coordinación entre el departamento de importaciones y producción.

### **7.3 Planes de acción sobre las estrategias sugeridas para el Departamento de Importaciones.**

A continuación se presentan los planes de acción para cada estrategia seleccionada.

## Plan de acción No. 1

**Objetivo:** Servir de guía en la realización de las actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia seleccionada.

**Estrategia:** Establecer un sistema de inventarios mínimos y máximos así como de cantidades óptimas de pedido para cada materia prima

**Período:** Octubre 2004 – Diciembre 2007

No.	Actividad	Fechas		Meta	Responsable	Costos Q.	Observaciones
		Inicio	Fin				
1	Evaluar propuesta de programa de compras e inventarios mínimos	01/10/04	07/10/04	Programa de compras e inventarios mínimos	Producción e Importaciones	100.00	A través de reuniones de trabajo
2	Calcular inventarios mínimos a todas la materias primas importadas	08/10/04	15/10/04	Programa de inventarios mínimos de materias primas importadas año 2005	Producción	200.00	Consultar registros de años anteriores
3	Calcular compras mensuales, semestrales y anuales de materias primas importadas	16/10/04	21/10/04	Programa de compras de materias primas importadas	Importaciones	200.00	Consultar registros de años anteriores
4	Negociar con proveedores cantidades anuales o semestrales con despachos mensuales	21/10/04	30/11/04	Descuentos por compras voluminosas	Importaciones	500.00	Vía fax y correo electrónico
5	Evaluar anualmente el sistema de inventarios mínimos y cantidades óptimas de pedido	21/11/05	30/11/07	Programa de inventarios mínimos de materias primas importadas a largo plazo	Producción e Importaciones	1,000.00	Se recomienda hacer una revisión semestral
Total de la implementación del plan						Q 2,000.00	

Fuente: elaboración propia. Año 2004.

## Plan de acción No. 2

Objetivo: Orientar en la ejecución de las actividades necesarias para materializar la estrategia sugerida.

Estrategia: Establecer políticas y procedimientos claros de requisición, compra y transporte de materias primas

Período: Noviembre 2004 – Diciembre 2007

No.	Actividad	Fechas		Meta	Responsable	Costos Q.	Observaciones
		Inicio	Fin				
1	Discutir propuesta de políticas y procedimientos	01/11/04	15/11/04	Materializar por escrito las políticas y procedimientos	Producción e Importaciones	500.00	Los resultados serán notificados a la gerencia general
2	Publicar las políticas y procedimientos aprobados	16/11/04	22/11/04	Conocer las políticas y procedimientos	Importaciones	500.00	En coordinación con la unidad de comunicación interna
3	Implementar las políticas y procedimientos	23/11/04		Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos	Producción e Importaciones	1,000.00	Se desarrollarán reuniones informativas
Total de la implementación del plan						Q 2,000.00	
<ul style="list-style-type: none"><li>Nota: no se menciona una fecha final ya que es un proceso continuo y permanente y lo ideal es retroalimentarlo con el diario vivir en el desempeño de las labores y la relación con el cliente interno (producción) como con los proveedores de las materias primas y las personas o empresas que se ven involucradas en el proceso de suministro de las materias primas importadas.</li></ul>							

Fuente: elaboración propia. Año 2004.

### Plan de acción No. 3

Objetivo: Servir de guía en la realización de las actividades necesarias para materializar la estrategia correspondiente.

Estrategia: Capacitar, orientar y conscientizar a todo el personal de importaciones para logro de los objetivos del departamento y de la empresa.

Período: Octubre 2004 – Diciembre 2007

No.	Actividad	Fechas		Meta	Responsable	Costos Q.	Observaciones
		Inicio	Fin				
1	Buscar y proponer cursos de negociación estratégica	01/12/04		Encontrar la mejor alternativa de capacitación sobre negociación	Recursos Humanos	500.00	Periódicamente
2	Elegir el curso de negociación para el Departamento de Importaciones			Contratar la mejor alternativa	Recursos Humanos e Importaciones	500.00	Cada vez que haya oportunidad
3	Asistir a los cursos			Aprender sobre negociación estratégica y otras funciones propias del departamento.	Importaciones	7,000.00	Cuando sean planificados
Total de la implementación del plan						Q 8,000.00	
<ul style="list-style-type: none"><li>Nota: Este tipo de cursos se deberían dar continuamente tanto a los funcionarios actuales como al personal de nuevo ingreso que se adhiera al equipo de importaciones.</li></ul>							

Fuente: elaboración propia. Año 2004.

#### Plan de acción No. 4

Objetivo: Guiar mediante el detalle de las actividades necesarias a la implementación de la estrategia elegida.

Estrategia: Dotar de tecnología de cómputo moderna e instalaciones adecuadas al personal de importaciones

Período: Mayo 2004 – Octubre 2004

No.	Actividad	Fechas		Meta	Responsable	Costos Q.	Observaciones
		Inicio	Fin				
1	Cotizar varias alternativas	01/05/04	30/05/04	Tener varias opciones a elegir	Importaciones	100.00	
2	Contratar la mejor opción	01/06/04	30/06/04	Elegir las alternativas más convenientes	Importaciones	100.00	
3	Remodelar el área física	01/08/04	30/09/04	Nuevas instalaciones físicas	Servicios Generales	10,014.00	
4	Instalar el equipo de cómputo	01/10/04	15/10/04	Nuevo equipo de cómputo	Informática	88,200.00	
Total de la implementación del plan						Q 98,414.00	
Nota: Durante la realización de este estudio se llevó a cabo la remodelación física del Departamento de Importaciones así como la instalación de un nuevo sistema de computo, lo cual materializa esta estrategia antes de terminar con este trabajo. El costo total fue de Q 98,414.00.							

Fuente: elaboración propia. Año 2004.

## 7.4 Presupuesto

Para la aplicación de las estrategias propuestas, es necesaria la inversión de recursos, por lo que a continuación se detalla lo necesario para llevar a cabo los planes de acción correspondientes.

CUADRO 4  
Presupuesto para el plan estratégico  
Departamento de Importaciones  
Prensa Libre, S.A.

<b>Estrategia</b>	<b>Concepto</b>	<b>Inversión</b>
Elaborar programas de inventarios mínimos y compras anuales	Reuniones, material impreso, útiles de oficina	Q 2,000.00
Establecer políticas y procedimientos	Reuniones, material impreso, útiles de oficina	Q 2,000.00
Capacitar al personal de importaciones en temas de negociación	Cursos de capacitación	Q 8,000.00
Dotar de tecnología de cómputo moderna e instalaciones adecuadas al personal de importaciones	Remodelación de instalaciones y adquisición de equipo de cómputo	Q 98,414.00
<b>Total inversión</b>		<b>Q 110,414.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2004.

## **8. Evaluación, seguimiento y control**

### **8.1 Con respecto a la función del Departamento de Importaciones**

Para poder llevar a cabo una actividad planeada y organizada es indispensable el seguimiento y control, por ello se propone un reporte semanal de consumo de materias primas importadas que lo elaborará el Encargado de Bodega todos los lunes y lo circularía a la Jefatura de Producción y a la Gerencia de Importaciones para su análisis; este contendría el nombre del producto, la unidad de medida, el saldo al lunes anterior más el ingreso por compras de esa semana y a ese total, se le restaría el consumo para dar un nuevo saldo. Además, un espacio para observaciones si hubiera una variación significativa según lo planeado. Este reporte sirve para dar seguimiento al comportamiento del ingreso y al consumo para planificar de mejor manera el programa de compras y tener el control semanal para evitar riesgos a corto plazo, lo cual se esquematiza en el cuadro siguiente:

**a) Control semanal de consumo de materias primas importadas**

**CUADRO 5**

Control semanal de consumo de materias primas importadas

Semana 02 Mes 09 Año 2004

Producto	Medida	Saldo anterior	Ingreso	Consumo	Nuevo saldo	Pendiente Ingreso	Observaciones
Papel periódico	Tonelada	2,800	800	200	3,400	0	
Papel LWC	Tonelada	800	0	49	751	200	
Placas	Uds.	18,000	6,000	1,506	22,494	0	
Revelador	Gls.	200	40	7	233	0	
Mantillas	Uds.	98	0	6	92	20	
Rodillos	Uds.	112	25	5	132	0	
Fleje	Rollo	80	0	4	76	20	
Tinta negra	Lbs.	72,000	0	9,000	63,000	36,000	

Fuente: elaboración propia con base en registros de importaciones y producción. Año 2004.

El cuadro anterior se explica de la siguiente manera: se tomó como ejemplo el papel periódico del cual, a inicio de la segunda semana de septiembre del año 2004, se contaba con un inventario inicial de 2,800 toneladas, luego ingresaron 800 toneladas que se habían solicitado para ese mes. En esa misma semana se consumieron 200 toneladas, por lo que, queda un saldo de 3,400 toneladas y ya no hay compras para que ingresen en ese mismo mes. Esto significa que el ingreso registrado en el mes cubre la necesidad de consumo reflejada de 200 toneladas semanales.

Este reporte sería específicamente para tener el control de los ingresos programados para cada mes, así como para observar el comportamiento del consumo de cada materia prima.

**b) Control semanal de importaciones de materias primas**

**CUADRO 6**

Control semanal de importaciones de materias primas

Semana 03 Mes 09 Año 2004

Orden	Fecha	Proveedor	Cantidad	Medida	Materia Prima	Factura	Fechas		
							Despacho	Aduana	Bodega
8551	24/08/04	A	36,000	Lbs.	Tinta negra	6204	28/08/04	30/08/04	02/09/04
8559	28/08/04	B	6,000	Uds.	Placas	2050	09/09/04	15/09/04	
8566	30/08/04	B	40	Uds.	Rodillos	2058	09/09/04	15/09/04	
8611	02/09/04	B	20	Uds.	Mantillas	2151	14/09/04		
8626	05/09/04	C	40	Rollo	Fleje	151			
8635	09/09/04	C	20	Gln.	Revelador				

Fuente: elaboración propia con base en registros de los departamentos de importaciones y producción. Año 2004.

Se propone también el control de importaciones que se contemple las siguientes variables: el número de orden de compra, la fecha de emisión, el nombre del proveedor, la cantidad, unidad de medida y nombre de la materia prima a importar y el número de factura. Asimismo, las fechas de despacho hacia Guatemala, de arribo a la aduana y de recepción en la bodega. Este reporte lo llevaría el Coordinador de Importaciones actualizándolo cada vez que se dé un movimiento en cada una de las materias primas adquiridas en el extranjero. Este reporte lo enviaría cada semana a la Gerencia de Importaciones y a la Jefatura de Producción. Para llevar este control de la mejor manera es necesaria la eficiente comunicación entre el Coordinador de Importaciones con el proveedor,

embarcador, agente de aduana y transportista local, quienes se ven involucrados a lo largo de todo el proceso de importación.

Para explicarlo detalladamente se observa la orden de compra 8551 que fue emitida y enviada al proveedor "A" el día 24 de agosto de 2004, por la cantidad de 36,000 libras de tinta negra, y fue despachada el 28 con la factura 6204, llegando a la aduana el día 30 del mismo mes, y a la bodega el 02 de septiembre.

Las demás órdenes como se aprecia en el cuadro, todavía no se han recibido en bodega, pero de igual manera llevan un seguimiento detallado del proceso en que se encuentran actualmente.

Este control sería específicamente para observar el tránsito de cada orden de compra y planear así, el flujo de efectivo para pago de impuestos, el transporte local y el almacenaje de las materias primas.

## **8.2 Con respecto al plan estratégico**

La ejecución del plan estratégico será necesario revisarla constantemente, cuya actividad deberá estar a cargo de la Gerencia de Importaciones. Esto con la finalidad de verificar que lo propuesto en los planes de acción específicos se esté cumpliendo, de lo contrario, tomar las acciones correctivas necesarias para evitar desviaciones significativas en lo planeado. Será de mucha utilidad establecer un comité de seguimiento al plan estratégico, que base su función en el seguimiento y control de los planes de acción mediante la realización de reuniones mensuales para discutir los avances en su ejecución y resolver

inconvenientes si los hubiera. Este comité podría estar integrado por representantes de los departamentos de Importaciones y Producción.

## **9. Factores de éxito**

Para lograr el éxito en la implementación del plan estratégico propuesto para el Departamento de Importaciones de la empresa Prensa Libre, es necesario que se propicien las condiciones favorables que coadyuven al alcance de los objetivos departamentales y empresariales, entre los cuales se pueden mencionar:

- a) El respaldo de la empresa con el crédito e imagen a nivel internacional que posee como ventaja en cualquier negociación que lo requiera.
- b) La comunicación eficiente entre la Gerencia general y la Gerencia de importaciones para el apoyo en la implementación de este plan.
- c) La capacitación constante del personal de importaciones en temas específicos de su función.
- d) La coordinación y comunicación estrecha con el departamento de producción para la implementación, revisión y retroalimentación de los programas propuestos.
- e) El entendimiento y compromiso de todos los funcionarios del Departamento de Importaciones para el alcance de los objetivos propuestos.
- f) El apoyo financiero necesario para llevar a cabo los planes de acción descritos.

## CONCLUSIONES

Como resultado del estudio realizado se presentan las siguientes conclusiones:

1. El Departamento de Importaciones carece de una misión, visión, objetivos y estrategias claras sobre las cuales debe guiar su accionar, para alcanzar los objetivos propios y globales de la empresa.
2. La falta de políticas claras en el proceso de compra y transporte de materias primas importadas, causa desorden y costos innecesarios en la adquisición, transporte y almacenaje de las mismas.
3. La inexistencia de una programación de compras de materias primas importadas, da como resultado pérdidas por inventarios obsoletos, así como emergencias por escasez de las mismas.
4. El personal de Importaciones no cuenta con un programa de capacitación permanente en el área de negociación y otros temas relacionados con sus funciones.

## **Recomendaciones**

1. Que la Gerencia General y a la Gerencia de Importaciones analicen la propuesta de misión, visión, objetivos y estrategias del Departamento de Importaciones propuestas en el plan estratégico presentado, y darlas a conocer al personal del departamento mencionado así como a la empresa en general.
2. Es importante la discusión y aceptación de políticas de requisición y compra propuestas en este documento, para evitar el desorden y costos innecesarios en la adquisición, transporte y almacenaje de materias primas importadas.
3. Implementar el programa anual de compras de materias primas, en el cual sean tomadas en cuenta las variables de: inventarios mínimos, tiempo de fabricación, transporte y las modificaciones en los presupuestos anuales de ventas y producción.
4. Establecer un programa de capacitación para el personal del Departamento de Importaciones en temas de negociación y otros relacionados con la función de compras e importaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición, 2000, México. 1056 p.
2. Díaz, Juan Carlos. **El Costeo por Ordenes Específicas de Fabricación en la Determinación del Costo de Producción de Boletas para el Transporte Urbano y Extraurbano.** USAC. Guatemala, Marzo 2002. 183 p.
3. Goodstein, Leonard D. – Nolan timothy M. – Pfeiffer J. William. **Planeación Estratégica Aplicada.** McGraw Hill. Primera edición, Agosto 2001. Colombia. 442 p.
4. Montoya Palacio, Alberto. **Administración de Compras.** Grupo editorial Norma. Primera edición, 2002, Colombia. 400 p.
5. Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna.** Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. Primera reimpresión, México, 1994. 480 p.
6. Robbins, Stephen P. **Administración: Teoría y Practica.** Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Primera edición en español, 1987, México. 528 p.

7. Rodríguez Valencia, Joaquín. **Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.** Thomson Learning. Primera edición, 2001. México. 315 p.
8. Sandoval Amado, Ronaldo Amilcar. **La importación de mercancías y su regulación en la legislación Guatemalteca.** Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 1997. 97 p.
9. Trabajando en equipo. Revista interna de Prensa Libre – Agosto 2000 – No. 2 Guatemala, C.A.
10. [www.abanfin.com/dirfinan/inversiones/inversiones1.htm](http://www.abanfin.com/dirfinan/inversiones/inversiones1.htm) 2 p.
11. [www.fiped.com/origenes.htm](http://www.fiped.com/origenes.htm) 4 p.
12. [www.gestiopolis.com/recursos/catsexp/pagans/er/43/estrategia.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/catsexp/pagans/er/43/estrategia.htm) 2 p.
13. [www.ns.ing.usac.gt/estadis](http://www.ns.ing.usac.gt/estadis) 2 p.
14. [www.uv.mx/iiesca/revista2000/planeacion.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista2000/planeacion.htm) 16 p.