

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MERCADERÍA LOCAL E
IMPORTADA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
LLANTAS**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

VIRNA JULISSA ALVAREZ PÉREZ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA
EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Canton Lee Villela
Vocal II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V:	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

PROFESIONALES QUE REALIZARON
LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática – Estadística:	Lic. Jorge Oliva Ordóñez
Contabilidad:	Lic. Rubén Eduardo del Aguila Rafael
Auditoria:	Lic. Walter Augusto Cabrera Hernández

PROFESIONALES QUE REALIZARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
Examinador:	Lic. Enma Yolanda Chacón Ordóñez
Examinador:	Lic. Guillermo Javier Cuyún González

Guatemala, 21 de febrero de 2007.

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad con la designación que me fue otorgada el 23 de febrero de 2005, según referencia DIC. AUD. 68-2005, procedí a asesorar a la estudiante **Virna Julissa Alvarez Pérez**, con carné estudiantil No. 97-14784, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada: **“MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MERCADERÍA LOCAL E IMPORTADA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS”**; con relación a lo anterior le informo lo siguiente:

He revisado el trabajo en mención y considero que el mismo satisface los objetivos propuestos de su designación.

Se respetó la forma y contenido que la estudiante realizó, pero se le trasladaron sugerencias relacionadas con el tema, que fueron aceptadas e incluidas en el trabajo.

Con base a lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales

Contador Público y Auditor

Colegiado No. 6,426

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIUNO DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.10 del Acta 25-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de septiembre de 2007, se conoció el Acta AUDITORIA 123-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de agosto de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MERCADERIA LOCAL E IMPORTADA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante VIRNA JULISSA ALVAREZ PEREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

- A DIOS TODO PODEROSO: Fuente de Vida, Amor y Compresión.
- A MIS PADRES: Matilde Pérez de Alvarez
Lázaro Alvarez Turuy
Pilares de mi vida, que siempre me han dado el mejor ejemplo para que sea cada día una persona mejor, especialmente a mi madre por su apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS: Ana, Raúl, Daniel y Mónica
Por su cariño y apoyo.
- A MI FAMILIA: En general por su cariño pero en especial a Enriqueta Tanchez, Juan Alberto y Marco Tulio Pérez.
- A MI ASESOR: Lic. Olivio Adolfo Cifuentes
Por su importante aporte para la conclusión de este trabajo.
- A MI SUPERVISOR: Lic. Francisco Ayala Morales
Por su asesoría y apoyo, en el desarrollo y conclusión de este proyecto.
- A MIS AMIGAS(OS): Verónica H, Elvia, Milena, Ana Lucia, Neyra, Erick, Ricardo, Adilia, Marvin, Ana Maria, Edgar S., Juan Carlitos, Haroldo, José y Jorge por su cariño, pero muy especialmente a Manuel C. y Marvins Ch. por brindarme la confianza y apoyo incondicional en el inicio y conclusión de esta etapa de mi vida.
- A MI CENTRO DE ESTUDIOS: Universidad de San Carlos de Guatemala
Ente de difusión de cultura.

INDICE

	Pág.
Introducción	i
Capítulo I	
Generalidades de la empresa comercializadora de llantas	
1.1 Definición	1
1.2 Elementos de la empresa	2
1.3 Características	3
1.4 Clasificación de las empresas comercializadoras de llantas	3
1.5 Aspectos legales vigentes	4
1.6 Estructura organizacional	10
1.7 Reseña histórica	13
Capítulo II	
Departamento de compras	
2.1 Definición	14
2.2 Objetivos	14
2.3 Importancia	15
2.4 Estructura organizacional	15
2.5 Funciones básicas	17
2.6 Políticas	18
2.7 Fuentes de suministro	19
2.8 Proceso de compra	20
Capítulo III	
Manuales administrativos	
3.1 Definición	27
3.2 Importancia	28
3.3 Objetivos	28
3.4 Clasificación de los manuales	29
3.5 Contenido de los manuales	35

3.6 Organigramas, flujogramas y formas	44
--	----

CAPITULO IV

Procedimiento general para la elaboración de un manual administrativo

4.1 Diseño de proyecto	55
4.2 Presentación del proyecto a las autoridades competentes	59
4.3 Captación de la información	60
4.4 Integración de información	63
4.5 Análisis de la información	63
4.6 Preparación del proyecto del manual de normas y procedimientos	64
4.7 Formulación de recomendaciones	66
4.8 Presentación del proyecto del manual para su aprobación	67
4.9 Reproducción del manual	68
4.10 Implementación del manual	68
4.11 Revisión-actualización	69
4.12 El Contador Público y Auditor como asesor administrativo	70
4.13 Comprobación de hipótesis	72

CAPITULO V

Manual de normas y procedimientos para el departamento de compras de mercadería local e importada en una empresa comercializadora de llantas

5.1 Estudio preliminar	73
5.2 Propuesta de proyecto.	80
5.3 Captación de información	85
5.4 Manual de normas y procedimientos	95
Conclusiones	144
Recomendaciones	146
Bibliografía	148

INTRODUCCIÓN

La empresa comercializadora de llantas objeto de estudio fue constituida en 1974, inicialmente prestaba servicio de reencauche de llantas principalmente para transporte pesado, posteriormente consideró ofrecer opciones distintas al reencauche, implementando una nueva alternativa “Comercializar llantas nuevas” para transporte liviano y pesado.

Actualmente, para exceder las expectativas del cliente en servicio y calidad se ofrecen productos con precios competitivos en el mercado, de óptima calidad y con excelentes servicios a través de diez agencias en el perímetro de la ciudad capital y cinco agencias departamentales. Para abastecer de mercadería a dichas agencias cuenta con un departamento de compras ubicado en la agencia central situada en la ciudad de Guatemala.

Las compras representan un factor clave en el éxito de cualquier institución comercial que quiere alcanzar la excelencia y esta empresa no es la excepción. Con el objeto de abastecer adecuadamente los inventarios de mercadería es necesario contar con un proceso de compras óptimo.

Las necesidades administrativas del Departamento de Compras han aumentado en los últimos años y es preciso lograr su adecuado funcionamiento; para ello, es necesario evaluar las actividades actuales de dicho departamento para determinar las normas y procedimientos adecuados que logren optimizar los procesos, agilizando así la adquisición de las mercaderías locales e importadas.

Los manuales de normas y procedimientos, constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí. Es una fuente de información permanentemente actualizada

que facilita al personal de una organización la correcta ejecución de las tareas normalizadas.

Los manuales de Normas y Procedimientos en las organizaciones son necesarios para desarrollar e implementar los métodos y procedimientos que permitan constituir un sistema administrativo confiable, coherente y acorde con el propósito que requiere toda organización moderna, debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Para proporcionar normas y procedimientos adecuados al departamento de compras, nació la necesidad de desarrollar la presente investigación que lleva como título: **“Manual de Normas y Procedimientos para el departamentos de compras de mercadería local e importada para una Comercializadora de llantas”**, cuyos objetivos principales consisten en: dar a conocer los procedimientos generales que se deben considerar en la elaboración de manuales de normas y procedimientos, pero principalmente proporcionar un documento para asegurar y facilitar al personal de dicho departamento, la ejecución correcta del proceso de compras de mercadería local e importada.

El desarrollo de esta investigación inicia con el Capítulo I, que abarca temas generales sobre una empresa comercializadora de llantas, antecedentes históricos, aspectos legales y estructura organizacional.

El Capítulo II, trata todo lo relacionado al departamento de compras, definición, funciones básicas, estructura organizacional, políticas y descripción de procesos de compras.

En el Capítulo III, se desarrolló el marco teórico en lo que respecta a los manuales administrativos, definición, clasificación, contenido de los manuales, así también la presentación de una sección de organigramas y flujogramas que son parte de un manual.

El Capítulo IV, incluye todos los procedimientos a seguir para la elaboración de un manual entre ellos: Diseño y presentación del proyecto, Análisis de información, Formas de implementación del Manual, etc.

El Capítulo V se presenta el Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Compras de mercadería local e importada de una empresa comercializadora de llantas, el cual fue elaborado siguiendo los procedimientos descritos en el Capítulo IV.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron como resultado de la investigación, y la bibliografía que sirvió de marco teórico para que dicha investigación fuera posible.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS

1.1 Definición

La empresa constituye la invención más complicada que el ser humano ha creado. Es tan compleja que se puede estudiar por mucho tiempo y no se llegaría a conocer en su totalidad. No existen dos empresas iguales, cada empresa es única, con sus características propias e individuales, sus propios recursos, objetivos, productos o servicios, problemas, personal, etc.; el aspecto que tienen en común es de que es una organización social.

Para Idalberto Chiavenato, quien es el director del Instituto Chiavenato Sao Pablo, Brasil, autor de libros de Desarrollo Organizacional y Recurso Humano define empresa como: “Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin determinado objetivo, puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.

El Código de Comercio define empresa de la siguiente manera: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (4:05)

Para llegar a definir la empresa objeto de estudio, además de las definiciones anteriores es necesario conocer lo que es la comercialización, y ésta no es más que el conjunto de las actividades necesarias para que las mercaderías y los servicios vayan del productor o proveedores al consumidor final.

Con base a los conceptos anteriormente descritos, se define la empresa comercializadora de llantas, como una organización social con propósito de lucro, dedicada a hacer llegar llantas nuevas para transporte liviano y pesado al consumidor final.

1.2 Elementos de la empresa

Se consideran elementos de la empresa todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento. Al igual que cualquier otra empresa mercantil, la empresa comercializadora de llantas está integrada por los siguientes elementos:

1.2.1 Materiales

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios. Los cuales son: edificios, instalaciones, mobiliario y equipo, vehículos, así como también productos para la venta, materias primas y auxiliares,

1.2.2 Humanos

Este recurso es indispensable para cualquier grupo social, ya que de éste depende el funcionamiento de los demás recursos; por lo tanto constituye el elemento activo en la empresa y está integrado por: administradores, ejecutivos o funcionarios, empleados de oficina, vendedores, vendedores de mostrador, bodegueros.

1.2.3 Técnicos

Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa como lo son: sistema de venta, ventas por teléfono, ventas al crédito o a plazos, sistemas de organización y administración; consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su segregación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de centralización y descentralización, etc.

1.2.4 Financieros

Son los recursos monetarios propios (efectivo, aportaciones de socios, utilidades etc.) y ajenos (Préstamos, acreedores, proveedores, etc.) con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo.

1.3 Características

Entre las características generales de una empresa comercializadora de llantas se mencionan:

- a) Organización dedicada a ofrecer una gama de marcas y diseños de llantas que llenen las expectativas de transportistas, constructoras, agricultores y automovilistas.
- b) Constituida bajo los preceptos legales de una empresa individual o bien de una persona jurídica o sociedad.
- c) Posee un nombre (razón social) y domicilio propio.
- d) Para su funcionamiento necesita recurso financiero.
- e) Sus puntos de ventas están ubicados en lugares estratégicos tanto en el centro como en el interior del país.

1.4 Clasificación de las empresas comercializadoras de llantas

El concepto del tamaño de las empresas es diferente en cada continente o quizás en cada país. En algunos países se clasifican por el número de empleados, por el valor de sus ingresos anuales, por el valor de sus activos, constitución legal, grado de segregación de funciones administrativas y también dependiendo de su actividad industrial, comercial o de servicios.

De acuerdo con los datos obtenidos de la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca –FEPYME- las empresas se clasifican así: de 1 a 4 empleados es microempresa, de 5 a 19 empleados es una pequeña empresa, de 20 a 49 empleados es una mediana empresa, y de 50 empleados en adelante es una empresa grande.

Los datos anteriores coinciden con la XXIV Encuesta Empresarial de la Asociación de Investigación y Estudios Sociales –ASIES-, realizado en marzo 2006.

**CUADRO No. 1
CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

CARACTERÍSTICA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
1 Constitución Legal	Individual	Jurídica	Jurídica
2 Actividad	Comercia y de Servicios	Industrial, Comercial y de Servicios	Industrial, Comercial y de Servicios
3 Ingresos anuales	Q. 25,000.00 a Q. 200,000.00	Q. 200,001.00 a Q. 1,000,000.00	Q. 1,000,001.00 en adelante
4 Valor de activos	Q. 50,000.00 a Q. 300,000.00	Q. 300,001.00 a Q. 2,000,000.00	Q. 2,000,001.00 en adelante
5 Segregación de funciones administrativas			Departamentalizada y automatizada
6 No. de empleados	6 - 20 empleados *	21 - 50 empleados *	51 - en adelante empleados *

(*) Datos obtenidos de la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca –FEPYME-

En base a las características antes descritas la empresa comercializadora de llantas objeto de estudio se clasifica como una empresa grande, y para el presente trabajo de tesis se tomará un nombre ficticio “Comercializadora de Llantas, S. A.”, y en adelante se le denominará únicamente “Comercializadora de Llantas”.

1.5 Aspectos legales vigentes

La comercializadora de llantas se encuentra sometida al sistema económico guatemalteco, por lo cual al realizar sus actividades diarias debe considerar las regulaciones existentes. Entre las principales leyes que de una u otra manera intervienen en el funcionamiento de una empresa se mencionan las siguientes:

a) Constitución Política de la República de Guatemala

Es una norma de aplicación general que establece las garantías básicas, derechos y obligaciones de los ciudadanos guatemaltecos, organiza la estructura del estado haciéndolo responsable de la promoción del bien común de la consolidación del régimen de legalidad, seguridad, justicia, igualdad, libertad y paz; con lo cual garantiza el cumplimiento de las leyes ordinarias.

b) Código de Comercio (Decreto 2-70 y reformas)

Decreto cuyo objetivo es dar flexibilidad y amplitud estimulando la libre empresa, contiene las normas que regulan la actividad mercantil, desde la constitución, organización y administración de una empresa, hasta las operaciones mercantiles y contables que en ésta se realiza; formas de aportación de capital, responsabilidades, derechos y prohibiciones de los socios y administradores, clasificación de las sociedades dando un detalle o descripción de cada una de ellas, requisitos para inscripción en el registro mercantil, fusión, transformación y liquidación, entre otros. También normaliza lo referente a títulos de crédito como los son letras de cambio, pagaré, cheques, etc.

c) Código de Trabajo (Decreto No. 1441 y reformas)

Este código y su reglamento son normas legales de orden público y a sus disposiciones se deben sujetar todas las empresas de cualquier naturaleza, así como también todos los habitantes de la República sin distinción de sexo ni de nacionalidad, ya que regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

d) Código Tributario (Decreto 6-91 y reformas)

Este código fue creado principalmente para que las leyes de materia tributaria sean armónicas, unitarias y respeten lo preceptuado por la Constitución Política, sus normas rigen las relaciones jurídicas que se originen de los tributos

establecidos por el Estado con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

Proporciona las fuentes de ordenamiento jurídico tributario y en orden de jerarquía, indica que son nulas ipso jure las disposiciones jerárquicamente inferiores a la ley que contradigan o tergiversen las normas contenidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, en este Código y en las demás leyes tributarias, además brinda definiciones acerca de: cómputo de tiempo, concepto y clasificación de tributos, sujetos, contribuyentes, hecho generador, extinción y responsables de las obligaciones tributarias, infracciones y sanciones, entre otros.

e) Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto No. 26-92 y reformas)

Este decreto regula como su nombre lo indica el impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente patrimonio o bien que especifique la Ley. Este impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas; se liquida anualmente en forma definitiva, se determina y paga en forma anticipada como pagos trimestrales o con retenciones mensuales del impuesto. Además regula los sistemas de contabilidad en las que pueden operar los distintos contribuyentes, la forma de valuar los inventarios, los libros y registros, así como también los lineamientos que deben de seguir para la presentación de las declaraciones mensuales, trimestrales y anuales de dicho impuesto.

f) Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto No. 27-92 y reformas)

Decreto que regula el impuesto al valor agregado, sobre los actos y contratos grabados como lo son: las ventas de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional, prestación de servicios, importación, exportación de servicios. Como en las otras leyes, ésta también establece las exenciones del mismo, plazo y forma de pago, hecho generador del impuesto, documentos obligatorios, requisitos

de los documentos obligatorios, libros y registros, lineamientos para operatoria de dichos libros, entre otros.

g) Ley del impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz. (Decreto No. 19-2004)

Decreto que regula el impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdos de paz, dicho impuesto está vigente a partir de julio del 2004 al treinta y uno de diciembre de 2007, grava la actividad mercantil o agropecuaria en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior del cuatro por ciento de sus ingresos brutos, este impuesto es acreditable al Impuesto Sobre la Renta de las personas individuales y jurídicas.

La base imponible de este impuesto será el que sea mayor entre el monto del activo neto y los ingresos brutos, pero existe una observación muy importante la cual indica que si el activo neto es más de cuatro veces superior a sus ingresos brutos, la base imponible será el monto de los ingresos. Este impuesto es especial ya que como su nombre lo indica es temporal cuya vigencia termina el treinta y uno de diciembre del dos mil siete, su tipo impositivo va en disminución, inició en el dos mil cuatro con un dos punto cinco por ciento, actualmente se está aplicando el uno por ciento.

Además, este decreto proporciona los lineamientos a seguir para el pago del impuesto, así como también la forma de acreditarlo al Impuesto Sobre la renta.

h) Ley del impuesto Sobre Productos Financieros (Decreto No. 26-95)

Decreto que regula el impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, que no estén fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos; con un periodo de imposición mensual y el tipo impositivo es del diez

por ciento. Algo muy importante que describe este decreto es que dichos ingresos están exentos del Impuesto sobre la Renta.

i) Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto No. 37-92)

Decreto que regula el impuesto que tiene gravamen sobre los documentos que contienen los actos y contratos civiles y mercantiles, documentos otorgados en el extranjero que hayan de sufrir efectos en el país, documentos cuya finalidad sea comprobar pagos con bienes o dinero, documentos de pago de Aseguradoras y Afianzadoras, comprobantes de premios de loterías, retiros de fondos de las empresas, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables, recibos o documentos que respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo o en especie, entre otros. Este decreto estipula la tarifa de un tres por ciento del impuesto sobre el valor del documento, pero también proporciona un detalle de tarifas específicas para ciertos documentos.

Indica también los procedimientos a seguir para adquirir, adherir dichos timbres, así como también la fabricación, características, denominaciones, colores, vigencia caducidad, distribución y ventas de éstos.

j) Ley de Protección al Consumidor y Usuario (Decreto No. 06-2003)

Guatemala adquirió el compromiso de aplicar y cumplir las directrices para la protección del consumidor aprobadas por la Asamblea General de la organización de Naciones Unidas, por lo que este decreto tiene por objeto promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores y usuarios, establecer las infracciones, sanciones y los procedimientos aplicables en dicha materia. Estos derechos se refieren a que los proveedores tienen obligación de extender al consumidor factura correspondiente, entregar los bienes y sus accesorios completos, devolver el pago de lo indebido mediante procedimientos sencillos y ágiles, entregar al consumidor o usuario los productos según las especificaciones que se le ofrecen por medio de la publicidad, entre otros.

El decreto detalla cada una de los derechos, obligaciones y prohibiciones de los proveedores para garantizar la protección al consumidor, así como también disposiciones especiales como lo es información y publicidad, seguridad de los productos y servicios, además, indica que el proveedor deberá colocar en un lugar visible un libro de quejas para que el consumidor detalle en el mismo su queja u observación.

La Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor como una dependencia del Ministerio de Economía será el órgano responsable de la aplicación de esta ley.

k) Ley contra la Defraudación y el Contrabando Aduanero (Decreto No. 58-90)

Se considera importante mencionar esta ley, ya que para la empresa objeto de estudio un gran porcentaje de sus mercaderías son importadas, por lo que debe tenerse conocimiento a qué se refiere una defraudación y contrabando en el ramo aduanero. Este decreto presenta una definición de cada uno de estos conceptos, así como también proporciona el detalle de los casos especiales que considera como defraudación y contrabando; a la vez indica cuales son las sanciones para cada uno de los implicados en estos delitos.

l) Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)

El Código Aduanero Uniforme Centroamericano tiene por objeto establecer la legislación aduanera básica de los países signatarios conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración. Las normas que en él se detallan serán aplicables a toda persona, mercancía y medio de transporte que cruce los límites del territorio aduanero de los países signatarios.

Además proporciona una descripción de las obligaciones aduaneras que se da entre el estado y los particulares en consecuencia del ingreso o salida de mercancías del territorio aduanero. Así también procedimientos a seguir en la revisión de carga, elaboración de declaración, descripción de zonas francas.

***m) Reglamento Sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional
Terrestre Formulario de Declaración e Instructivo***

Las normas contenidas en el Reglamento tienen por objeto facilitar, armonizar y simplificar los procedimientos utilizados en las operaciones de tránsito aduanero internacional efectuadas por vía terrestre.

1.6 Estructura organizacional

Las estructuras organizativas son consideradas como: "... *el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas*"(18:26)

Se puede definir la estructura organizacional como la forma en que la empresa agrupa y reúne personas y organismos dentro de escalones jerárquicos y áreas de actividad. Toda organización por pequeña que sea tiene una forma de organizar sus componentes, de lo cual deriva una estructura que puede ser formal o informal.

Organización informal

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Organización Formal

La organización formal representa un intento deliberado de establecer patrones de relación entre sus integrantes a quienes se responsabiliza por alcanzar los objetivos y cumplir los fines de manera efectiva.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que Comercializadora de Llantas, es una estructura organizacional, porque está constituida por un grupo de personas organizadas en diversos niveles de acuerdo a una definición previa de cargos y

tareas, que determinan niveles de jerarquía y poder de decisión; y es una estructura formal, porque su actividad y las funciones de cada uno de sus integrantes están determinadas por reglamentos y que cumplen ciertos requisitos, normas que a su vez deben ajustarse a las leyes vigentes en Guatemala con el fin de hacer legítimo su funcionamiento.

En lo que respecta a los elementos constitutivos de la estructura organizacional, se distingue un esquema de distribución de rangos y jerarquías, ya que se le asigna una determinada función a cada persona, la empresa identifica las siguientes funciones:

- a) Funciones Directivas
- b) Funciones Ejecutivas
- c) Funciones Mecánicas

a) Funciones Directivas

Siendo la comercializadora de Llantas una empresa con patrimonio familiar las funciones directivas están a cargo de los socios/junta directiva. La toma de decisiones y la representación legal de la misma, corresponden al Gerente General y dentro de sus funciones están: establecer las políticas comerciales y corporativas, supervisar el trabajo de los ejecutivos, encabezar las reuniones y proyectos, representar a la organización judicial y extrajudicialmente, reportar a la Junta Directiva las actividades realizadas y los resultados de la gestión

b) Funciones Ejecutivas

Corresponden a los ejecutivos de la Comercializadora de Llantas y se relacionan con la ejecución y cumplimiento de los planes y objetivos de la organización, así, con los de su área específica.

Dentro de las funciones ejecutivas se mencionan las siguientes: coordinar las actividades de las personas que integran cada una de las áreas específicas, definir las personas más adecuadas para desarrollar cada uno de los puestos que conforman dichas áreas.

Las funciones ejecutivas se reportan directamente al Gerente Financiero, el cual evalúa el desempeño de cada uno de los ejecutivos en reuniones periódicas en las cuales cada uno de ellos debe relatar al gerente y a los otros ejecutivos en que consistió su gestión y cuáles fueron las dificultades o ventajas que tuvo, para luego realizar una ronda de análisis.

c) Funciones Mecánicas

Se caracterizan por ser diarias y se relacionan con los trabajos de oficina. Las funciones mecánicas son realizadas en la comercializadora por personal administrativo y operarios de planta.

En la figura No. 1 se muestra el organigrama general de la Comercializadora de Llantas, el cual muestra la posición de la Junta Directiva, así también las gerencias que existen para el cumplimiento de los objetivos generales de la organización. Seguidamente se muestra el organigrama del área financiera, ya que el gerente de esta área está a cargo directamente del área de estudio (figura No.2).

1.7.1 Tipos de estructuras organizacionales

Existen tres tipos de estructuras organizacionales: La Lineal, La Funcional y la Línea-staff.

a) Estructura Lineal

“Se basa exclusivamente en la autoridad lineal y es consecuencia de la aplicación del principio de unidad de mando. El principio de unidad de mando establece que cada superior tiene autoridad única, exclusiva y absoluta sobre sus subordinados, y que no la comparte con nadie” (2:20)

b) Estructura Funcional

“Se basa en la autoridad del especialista, que tiene el conocimiento técnico, pero no el mando y la decisión”, “...Cada jefe se dedica a una especialidad, y cada persona puede estar subordinada simultáneamente a varios jefes, dentro de la especialidad de cada uno.” (2:22)

c) Estructura Línea-Staff

“Es una estructura organizacional más compleja, pues reúne características de la estructura lineal y de la funcional. Es, por lo tanto, un tipo mixto de estructura que aprovecha las ventajas de ambas, a la vez que procura reducir las desventajas de cada una de ellas.” (2:24)

En esta estructura coexisten organismos de acción y decisión que están directamente relacionados con los objetivos de la empresa (organismos de línea), y organismos de apoyo y soporte, indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa (organismos de Staff).

1.7 Reseña histórica

La comercializadora de llantas objeto de estudio fue constituida en 1974, inicialmente prestaba servicio de reencauche de llantas principalmente para transporte pesado, posteriormente consideró ofrecer opciones distintas, implementando una nueva alternativa “Comercializar llantas nuevas” para transporte pesado y liviano.

Actualmente, para exceder las expectativas del cliente en servicio y calidad ofrecen productos con precios competitivos en el mercado, de óptima calidad y con excelentes servicios a través de diez agencias en el perímetro de la ciudad capital y cinco agencias departamentales. Para abastecer de mercadería a dichas agencias cuenta con un departamento de compras ubicado en la agencia central situada en la ciudad de Guatemala.

CAPITULO II

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

2.1 Definición

El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual una empresa se provee de todo el material y mercadería necesarios para su funcionamiento. La mayoría de empresas, están compuestas por áreas o departamentos, que les permiten agrupar actividades en centros especializados además les ayuda a definir responsabilidades.

“Las organizaciones de hoy en día ven el aprovisionamiento como una actividad profesional que incluye actividades involucradas en la obtención de materiales a un costo mínimo, transportarlos y almacenarlos” (19:20)

Posterior a estas descripciones se puede definir al departamento de compras como la unidad en la organización, responsable de las actividades administrativas de abastecimiento de mercadería, dichas actividades van más allá del sencillo hecho de comprar, ya que incluye actividades de planeación.

2.2 Objetivos

“De una forma general, la responsabilidad del departamento de compras consiste en comprar materiales y mercaderías de la calidad adecuada, en la cantidad necesaria, en la fecha oportuna, al precio correcto, de la fuente adecuada, y con la entrega en el lugar apropiado.”(19:21)

No obstante, es posible ser más específico al describir los objetivos del departamento de compras. El departamento de compras, debe minimizar o eliminar la interrupción de la actividad comercial por la falta de mercaderías en lo que respecta a empresas comerciales, este objetivo debe ser logrado con un mínimo de inversiones. Los inventarios requieren de un equilibrio delicado de

factores, el costo inherente de la compra directa, y los ahorros de las compras en cantidad, para poder ponderar estos factores se requiere de experiencia y de un alto orden de buen juicio profesional.

Mantenimiento o conservación de la calidad adecuada, es necesario evaluar además de la calidad del producto, los servicios ofrecidos por los proveedores según las necesidades de la propia organización. Un costo bajo inicial cotizado por un proveedor puede ser rechazado objetivamente a favor de un proveedor con un costo inicial más elevado pero que queda compensado por factores valiosos de servicio.

Evitar la duplicación, el desperdicio y la obsolescencia con respecto a los diversos artículos comprados. El departamento de compras debe encargarse de eliminar estos riesgos considerando cada compra en relación a los planes de operación a largo plazo, así como a las consideraciones a corto plazo de las compras inmediatas.

Una imagen favorable aumenta su capacidad para obtener asistencia técnica valiosa, incluyendo técnicas innovadoras que pueden reducir los costos a la vez que mejorar los procesos. Por lo que el objetivo externo del departamento de compras es mantener las buenas relaciones personales y la imagen favorable, ya que influyen en la capacidad de éste para obtener materiales durante los períodos de escasez, que afectan el éxito de las delicadas negociaciones sobre precios.

Por último, se puede mencionar el desarrollo de relaciones internas que conduzcan a la comprensión y armonía entre las diversas unidades organizativas dentro de la empresa. Las decisiones y acciones del departamento de compras afectan a entidades tales como el departamento de producción, (abastecimiento de componentes), finanzas, inspección (calidad de las compras), ventas (nombre de marcas y calidad de los componentes), y contabilidad (control de recibos y pagos).

2.3 Importancia

El área de abastecimiento o departamento de compras de cualquier empresa juega un rol importante, influye de manera relevante en los costos de la misma, por consiguiente, en los precios de venta, lo cual a su vez repercute en la capacidad de mantenerse en el mercado y competir. El éxito de una empresa, creada para ofrecer productos en el mercado, depende en gran medida de que pueda lograr una combinación razonable de la cantidad, calidad, oportunidad y costo de los bienes o servicios que ofrece. Esta combinación está a cargo del departamento de compras, quien proporcionará un flujo interrumpido de mercaderías, materiales, suministros y/o servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.

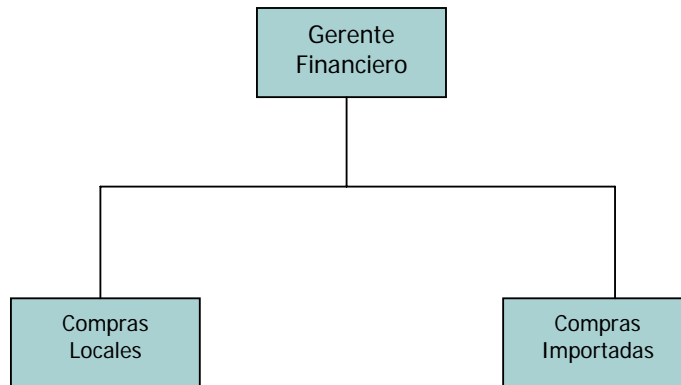
2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional no es más que un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia, ya que ésta determina las jerarquías necesarias y agrupa las actividades con el fin de simplificar las mismas.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Todas las organizaciones necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“staff”) la definición de estos conceptos se dan a detallan en el capítulo I. Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Es importante poseer una estructura organizacional definida para asignar autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

A continuación se presenta el organigrama del departamento de compras, de la Comercializadora de Llantas, el cual se basa en una estructura lineal siendo el Gerente Financiero el jefe de dicho departamento.

FIGURA No. 3
COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS



(Organigrama proporcionado por el Gerente General de Comercializadora de Llantas, S. A.)

2.5 Funciones básicas

El departamento de compras funciona como un instrumento a través del cual se hacen todas las compras; dentro de las funciones básicas se enumeran principalmente:

- Planificación de los aprovisionamientos, en relación con la demanda de venta.
- Determinación de la compra en base de dicha planificación.
- Gestiones preliminares a la compra, indagaciones sobre las fuentes de suministro, envío de la solicitud para presentar oferta o tratos directivos (personal o por teléfono) y estudio de los mismos.
- Realización de la compra, envío del pedido de compra al proveedor elegido.
- Control eventual del progreso en el plazo de suministros de los productos comprados.
- Recepción, control y aceptación de los productos o mercancías, y envío del respectivo informe al departamento de contabilidad.

- Cotejo de la factura con el pedido de compra y con el informe de recepción y aceptación de las mercancías y liquidación del suministro.
- Actualizar los procedimientos para incrementar la productividad y disminuir costos operativos para contribuir al buen desempeño de la institución

2.6 Políticas

La políticas no son más que los criterios o directrices de acción elegidos como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. En el departamento de compras se pueden definir las estrategias desde el punto de vista funcional, en tal sentido podemos decir, que las estrategias funcionales del Departamento de Compras son:

- Realizar procesos de adquisición de bienes y servicios con eficacia y eficiencia, para satisfacer las necesidades requeridas por los diferentes departamentos de la organización.
- Es el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, requisiciones de mercancía, órdenes de compra y condiciones comerciales.
- Los contratos y acuerdos de compra de cualquier naturaleza que comprometan a la Comercializadora de Llantas, sólo podrán ser firmados por el personal autorizado del Departamento de Compras (Gerente Financiero) y el que éste determine en los procesos establecidos.
- Documentar todas las operaciones de compra para satisfacer las necesidades fiscales y de auditoría de la Comercializadora de Llantas.
- Escoger a los proveedores en forma objetiva y al ofrecimiento más favorable a los intereses de la organización y a los fines que ella busca, sin tener en consideración factores de afecto, de interés y en general cualquier clase de motivación subjetiva.
- Mantener la base de datos de proveedores debidamente actualizada.

- Después de seis meses si un proveedor deja de prestar servicio a la empresa, automáticamente quedará inactivo.
- Mantener un registro diario en el cual se anoten todas las órdenes de compra giradas durante el día. En este registro se incluirán, el nombre del proveedor y el valor en quetzales de la orden teniendo en mente dos propósitos: su utilidad para el empleo de compras al preparar los informes sobre la actividad del departamento correspondiente.
- En cuanto se refiere a formas impresas. El departamento deberá llevar un registro de todas las formas impresas que se utilizan, incluyendo una muestra de descripción de cada una, y las fuentes de las cuales se han comprado dichas formas.
- El personal del departamento de compras será el encargado de ingresar el producto al software de inventarios.
- Las compras con un valor máximo de Q. 1,000.00 (un mil quetzales) podrán ser canceladas a través de Caja Chica.
- Para la autorización de la compra de bienes y servicios superiores a Q. 2,000.00 (dos mil quetzales), se deberá presentar tres cotizaciones mínimo.
- El Gerente Financiero y/o Gerente General en conjunto con el Jefe del Departamento de Compras, serán los encargados de seleccionar y aprobar la cotización más adecuada.

2.7 Fuentes de suministro

Las empresas identifican necesidades, pero son los consumidores quienes aprueban o desaprueban los productos o servicios ofrecidos. Por lo tanto, el proceso de abastecimiento juega un papel muy importante ya que éste se encarga del conjunto de actividades que permiten identificar y adquirir bienes y servicios de la calidad que satisfaga al consumidor y lograr con ello que la organización sea exitosa.

La Comercializadora de Llantas en virtud de satisfacer a los diferentes consumidores con productos de calidad, un gran porcentaje (95%) del abastecimiento de mercadería, se realiza a través de fuentes extranjeras y el 5% restante se realiza con fuentes de suministro locales.

2.7.1 Fuentes de suministro local

Se refiere a las compras directas de bienes y servicios que se realizan en el mercado nacional; en la Comercializadora de Llantas esta actividad está a cargo de una persona quien se encarga de gestionar dichas compras y además, dar seguimiento a los compromisos adquiridos con los usuarios internos y externos, en relación con el cumplimiento de la entrega y garantía.

2.7.2 Fuentes de suministro extranjeras (compras de importación)

Cuando las necesidades de adquirir mercadería en condiciones adecuadas de calidad, cantidad, oportunidad y precio, no son satisfactorias en el país donde se realizan las actividades comerciales, se recurre al mercado extranjero para su adquisición. La Comercializadora de Llantas, precisamente por las condiciones antes descrita en los últimos años, la mayor parte de sus mercaderías las adquiere en el mercado externo (China, Costa Rica y Estados Unidos, entre otros).

2.8 Proceso de compra

El proceso de compra se refiere a “la forma en la cual se llevan a cabo las transacciones de compras desde su comienzo hasta su conclusión. Las políticas de la organización y las del departamento de compras delimitan los objetivos amplios que se intenta lograr y las vías dentro de las cuales los procedimientos deben obtener los resultados deseados. Los procedimientos trazan en detalle las funciones que van a ser ejecutadas por las personas que intervienen en la operación de compras.”(19:133)

El ciclo de las compras puede variar bastante dependiendo del tipo de empresa, no resulta factible establecer un solo conjunto de procedimientos que se puedan aplicar a todos los casos. Sin embargo, los siguientes pasos deben ser llevados a cabo, de una forma u otra, para completar una transacción de compras. Estos pasos deben ser llamados las etapas básicas de la operación.

2.8.1 Reconocimiento de la necesidad

Las transacciones de compras comienzan con el reconocimiento que alguien en la organización hace de la necesidad de un artículo, dicha necesidad es reconocida por la persona que está a cargo del departamento que lo utiliza.

2.8.2 Descripción de la necesidad

“Una vez que se ha reconocido la necesidad, se debe describir con precisión el artículo requerido. Un buen procedimiento procura que tenga un formulario de requisición estandarizado, con el fin de asegurar una información completa y segura durante el pedido, la requisición debe incluir toda la información necesaria en una forma que sea fácilmente verificable y comprobable.” (19:134)

“Una requisición de compras describe el artículo necesitado y se convierte en fundamento de acción para el departamento de compras. Esta forma de ordinario es preparada con duplicado, con la copia al carbón retenida por el departamento emisor como un registro de su acción. Las requisiciones estarán firmadas por las personas autorizadas con el fin de evitar solicitudes irresponsables de compras. En algunas compañías, las requisiciones para los artículos de inventario, contrariamente a los artículos de uso inmediato, son originadas en el departamento responsable de mantener el inventario. Tales requisiciones se expiden cuando las existencias disminuyen, se envían al departamento de compras para que éste haga lo necesario.” (19:134)

El encargado en el departamento de compras debe revisar toda requisición con cuidado, con base en un conocimiento personal del artículo y de los registros de compras anteriores. El comprador no debe cambiar una requisición inadecuada, interpretar descripciones incompletas o hacer juicios acerca de una requisición dudosa sino que debe regresarla a la parte en que se originó la requisición.

2.8.3 Selección de las posibles fuentes de suministro

“Después que se ha reconocido y descrito una necesidad, el comprador seleccionará las fuentes de abastecimiento, de las que se obtendrán los precios. La selección de la fuente, es el proceso de escoger de entre una amplia lista de proveedores potenciales y reducirla a unos pocos, por medio de consideraciones tales como precio, servicio, entrega y calidad, predominan en la selección de inventario; pero el prestigio comercial, la reciprocidad y aun las personalidades tienen un impacto sobre esta decisión.” (19:135)

Para los artículos comprados con frecuencia u obtenidos a través de distribuidores, el agente de compras por lo común tiene proveedores preferidos, precalificados, a quienes se les hacen regularmente las compras. En tales casos, se selecciona a uno de ellos como la fuente para realizar la compra solicitada.

Para compras no rutinarias, el procedimiento esencial es realizar una investigación cuidadosa de las fuentes potenciales de suministro. La extensión y profundidad de la investigación, deberá ser determinada por el costo del artículo y sus posibles efectos de aceptación del consumidor o solicitante del artículo. Mientras más importante sea el artículo, más cuidado se debe tener en la investigación de los proveedores potenciales de tal artículo.

2.8.4 Determinación de precio

El precio es una de las consideraciones principales durante el proceso de la selección de la fuente. Para artículos que se han comprado repetidamente con

anterioridad, los catálogos, las listas de precios y las tablas de descuentos pueden ser útiles.

La negociación directa es el método de determinación de precio, el cual se adapta en especial a mercancías hechas según las especificaciones del comprador. El proceso de negociación ofrece un método flexible de compras, que permite que se hagan ajustes en los requerimientos y especificaciones, mismos que son difíciles de efectuar cuando se compran artículos estándar. El comprador entrará en el proceso de negociación con una mente abierta y con tanta información como sea posible acerca del artículo que busca; la cantidad que utiliza la empresa, el volumen de producción del proveedor, las condiciones del mercado, y cualquiera otros factores que puedan llevar al éxito las negociaciones.

La oferta competitiva es el método de compra utilizado para asegurar información sobre los precios. El proceso de oferta estimula la competencia entre los proveedores sobre una base equitativa y abierta, si bien transcurre una cantidad considerable de tiempo en el proceso, y se pierde bastante de la flexibilidad de negociación.

2.8.5 Colocación de pedido

“Entre las primeras consideraciones importantes para el departamento de compras, está la colocación de pedido con un proveedor. El pedido legal se otorga al proveedor basando todos los pedidos por escrito en formularios específicos conocido como orden de compra. La mayoría de las compañías insisten en que cada compra sea concedida de esta manera. Cuando se da una orden por teléfono o telégrafo, es práctica común conformarla enviando al proveedor una orden de compra o pedido regular” (19:137).

El procedimiento generalizado consiste en que el comprador registre en la requisición original el nombre de la compañía que recibirá la orden, el precio, la cantidad, y otra información pertinente. La cantidad de copias depende

mayormente de la complejidad de la organización del comprador así como la eficiencia del sistema. Dicha requisición anotada pasa a un empleado, encargado de redactar las órdenes y que prepara la orden de compra para que sea firmada por la persona autorizada en el departamento de compras.

2.8.6 Seguimiento de Pedido

Puesto que el departamento de compras es el responsable de la entrega en la fecha y lugar adecuados del respectivo producto solicitado a determinado proveedor, éste es el encargado de dar seguimiento a la orden de compra, lo cual involucra la culminación regular con el proveedor hasta que se reciba una aceptación implícita de la orden y que el precio y los términos se han comprendido mutuamente, y, más importante, que la entrega ocurra cuando se solicita.

2.8.7 Verificación de facturas

Las opiniones difieren acerca de si las facturas deben ser verificadas por el departamento de compras o por el departamento de contabilidad. Idealmente, la comprobación de las facturas es una parte de la función de compras, ya que la recepción de la factura constituye la notificación usual de que se ha hecho el embarque. Esta notificación es esencial para la operación de una política exitosa de seguimiento.

La comprobación de las facturas consiste principalmente en verificar los datos de la factura del proveedor contra los registros del comprador. La cantidad de la factura se comprueba contra la cantidad especificada en la orden de compra y la cantidad recibida. Se verifican los plazos y los precios con los registrados en la orden de compra. La descripción de las mercancías se verifica con ambas formas. Es una práctica común en esta etapa de comprobar las prórrogas y anotaciones para evitar pagos excesivos o por menor cantidad que resulten de errores administrativos, aunque en algunas compañías este paso se deja al departamento

de cuentas por pagar. Si la factura es correcta en todos los aspectos, se aprueba y se envía al departamento de contabilidad para su pago.

Es parte de la responsabilidad del comprador ver que las órdenes sean redactadas con precisión y que sean facturadas. En el caso de que haya errores, es el deber del comprador ponerse en contacto con el proveedor para asegurar una corrección o un ajuste.

2.8.8 Discrepancias y rechazos

Si se encuentran discrepancias o rechazos de mercadería, se notificará al comprador que inició la colocación del pedido para que realice lo necesario. Si la factura está equivocada, el comprador suele regresarla al vendedor para que la corrija. En tal caso, resulta normal insistir en que, para propósitos de descuentos, la fecha de la factura sea cambiada a la fecha en la cual se recibe la factura corregida.

2.8.9 Cierre de pedidos completados

El departamento de compras deberá tener una copia archivada de las órdenes no surtidas, ya que antes de que se cierre un pedido, la orden de compra debe ser cotejada tanto con los reportes de recepción como con la factura del proveedor. Todos los informes de recepción excepto el último deben ser marcados “parciales”, y el último, que completa la recepción del producto deberá colocar sobre la orden la marca “final”.

En la mayoría de los departamentos, las órdenes cerradas se archivan de acuerdo con el número de secuencia de pedido, de manera que pueden ser localizados con rapidez si se requiere una referencia.

2.8.10 Mantenimiento de registro

“Este paso es de naturaleza rutinaria, consiste en mantener los registros de la transacción, y una vez que se ha establecido el método, pasa a ser responsabilidad del empleado administrativo del departamento. Puesto que gran parte de las compras está formada por órdenes respectivas, estos archivos son consultados con frecuencia.” (19:139)

Una vez que los pedidos son aceptados y controlados físicamente, se ingresarán los mismos a los sistemas de facturación, para ello se re-codificarán los artículos en base a sus códigos internos, y se ingresarán a los sistemas de stock y/o inventarios a efectos de emitir las facturas para entregar las mercaderías a los clientes del comprador, a la vez se realiza el registro contable para luego proceder a su pago.

Las requisiciones y documentos semejantes deberán ser conservados por el departamento de compras, ya que constituyen el fundamento sobre el que éste toma su decisión al adquirir un artículo dado. Las decisiones relativas a la extensión de los registros detallados que se mantendrán en el departamento de compras, el tiempo que se conservarán, y la forma en que se guardarán, son asunto de política que determina la gerencia general basándose en principios legales así como administrativos. En tales decisiones, se trata de lograr un equilibrio entre los costos de conservación de los archivos y los riesgos legales y mercantiles que surgen por no tener acceso a los registros históricos.

CAPITULO III

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son una valiosa herramienta técnica, que contribuye a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa.

3.1 Definición

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, etc.), presentan sistemas y técnicas específicas, o bien señalan el procedimiento a seguir y/o las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para ejecutar algún trabajo y el mejor desempeño de éste, ya que constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas” (11:147)

Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, se citan algunos conceptos de diferentes autores:

“Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.(18:635)

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".(16:170)

3.2 Importancia

Los manuales administrativos en las organizaciones son necesarios para desarrollar e implementar los métodos y procedimientos necesarios que permitan constituir un sistema administrativo confiable, coherente y acorde con el propósito que requiere toda organización moderna, debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

3.3 Objetivos

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, se pueden mencionar los siguientes objetivos:

- “Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Definir, describir, ubicar los objetivos y funciones asignadas a cada unidad administrativa, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad y detectar omisiones.
- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc. Para contribuir a la correcta realización de las labores encomendadas a cada uno de ellos y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, así como facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades, requeridas para el funcionamiento organizacional.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes y prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.” (11:147)

3.4 Clasificación de los manuales

3.4.1 Por su naturaleza o área de aplicación

a) Macroadministrativos

Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

b) Mesoadministrativos

Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.

c) Microadministrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

3.4.2 Por su ámbito

a) Generales

Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

b) Específicos

Manuales que concentran un tipo de información de un área específica, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

3.4.3 Por su contenido

a) De organización

“Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones,

organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación coordinación de una organización.” (18:148)

El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

b) De historia de la organización

“Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición”. (11:148)

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

c) De políticas

El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos, gerentes y demás empleados de la organización en la toma de decisiones

d) De bienvenida

Diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

e) De contenido múltiple

“Manuales que concentran información relativa a diferentes temas o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

- Que se considere más accesible para su consulta.
- Que resulte económicamente más viable.
- Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
- A una instrucción específica del nivel directivo”.(11:149)

f) De puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de los puestos de una organización.

g) De técnicas

Documentos que agrupan los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.

h) Manual de departamento.

Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, aplicables en cada departamento determinado. A continuación se mencionarán las definiciones y especificaciones de algunos departamentos de estos manuales.

De ventas

Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:

- Descripción de productos y/o servicios.

- Mecanismos para llevarlas a cabo.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura del equipo de trabajo.
- Análisis ambiental
- División territorio, y
- Medición del trabajo.

De producción

Elemento de soporte para dar dirección y coordinar proceso de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematiza líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación aplicación, conservación y control.

Manuales de personal

También llamados manuales de Relaciones Industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

a) Para personal en general

Los manuales de empleado o de reglas y reglamentos de oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y algunas veces procedimientos sobre:

- Prestaciones para el empleado.
- Uso de los servicios (cafetería, etc.)
- Otros aspectos del reglamento de trabajo, como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.

- Otros temas de interés general como tramitación de quejas, sugerencias, etc.

b) Para los supervisores

En este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a sus órdenes, especificando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no puedan resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.

c) Para el personal del departamento o unidad de personal

Porque determinan las políticas y procedimientos específicos a cargo del departamento como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación de méritos, etc.

i) De operación

Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

j) De sistemas

Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, de una organización.

k) De procedimientos

El manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí. Es una fuente de información

permanentemente actualizada que facilita al personal de una organización la correcta ejecución de las tareas normalizadas. Además, regula la participación de los distintos sectores de una organización, así como también de entes externos (usuarios, organismos de control, proveedores, etc.). Su contenido está dirigido a precisar:

- ¿Cómo se ejecutan los procesos y controles?;
- ¿Quiénes son los encargados de efectuarlos?;
- ¿Cuándo deben ser realizados?; y

Los soportes de información que intervienen, y cómo deben ser completados y archivados.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor al desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

3.5 Contenido de los manuales

3.5.1 El manual de organización

a) “Identificación

En primer término el manual de organización debe incluir los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere)

- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

b) Índice o contenido

Descripción de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

c) Prólogo y/o introducción

Sección en la cual se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

d) Antecedentes históricos

Descripción del origen de la organización o del área descrita en el manual, evolución y cambios significativos registrados.

e) Legislación o base legal

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que, norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y

circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario oficial).

f) Atribuciones

Transcripción textual y completa de las facultades concedidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

g) Estructura orgánica

En este apartado se realiza la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Dicha descripción debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que a continuación se presenta:

- 1.0 Director general
 - 1.0.1 Asesoría
 - 1.0.2 Auditoría interna
- 1.1 Gerencia General
 - 1.1.1 Gerente divisional “A”
 - 1.1.2 Gerente divisional “B”

h) Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones,

niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

i) Funciones

Descripción de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades u obligaciones.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

j) Directorio

Apartado en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.”(11:151-157)

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Usualmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.

3.5.2 Manual de Procedimientos

a) “Identificación

Este documento incorpora la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Determinación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

b) Índice o contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento:

- a) Enunciación de la codificación
- b) Enunciación de la nominación de cada norma
- c) Cantidad de páginas de cada norma de procedimiento o parte del manual.

c) Prólogo y/o introducción

Sección en la cual se describe datos generales del documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluirse un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d) Objetivo(s) de los procedimientos

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno, entre otros. Por lo que esta sección contendrá una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos, y cuando fuese necesario, los motivos que dieron origen a dichos objetivos.

e) Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

Dentro de la administración los procedimientos se clasifican según las áreas las cuales afecta, por lo que este apartado deberá contener la explicación de los entes sobre los cuales se aplican los procedimientos y las circunstancias en que deben ser empleados o por la vía de excepción así como también cuales son los límites en que cesa la aplicabilidad de los procedimientos.

f) Responsables

En esta sección se indicará la unidad orgánica, unidades administrativas y/o puestos responsables que intervienen en el cumplimiento de los procedimientos en cualquiera de sus fases.”(11:157-160)

g) Políticas o normas de operación

“En esta sección deberá incluir los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma clara para facilitar la cobertura de responsabilidades, así como también, todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos”. (11:160)

A continuación se mencionan algunos aspectos que se deben considerar al momento de plantear las políticas:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que éste no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

h) Procedimiento (descripción de las operaciones)

Descripción, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, exponiendo en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, cuánto tiempo se hacen y señalando los responsables de llevarlas a cabo.

“Cuando la descripción del procedimiento es general, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación”. (11:160)

i) Formularios o impresos

El manual de procedimientos para obtener un adecuado flujo de información debe contener:

- Ejemplares de los formularios, listados, planilla y todo tipo de impresos a utilizar.
- Responsables de la emisión de cada uno de ellos.
- Momento en que deben ser emitidos.
- Cantidad de copias y tratamiento y distribución

“En la descripción de las operaciones que impliquen su uso de formularios o impresos, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.” (11:160)

j) Diagrama de flujo

Un diagrama es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

k) Glosario de términos

Esta sección contendrá un listado de conceptos con su respectiva definición, de carácter técnico que se emplean en la descripción de los procedimientos, dichos conceptos por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

3.5.3 Ventajas de la disposición y uso de manuales

La existencia de manuales en la organización, logra entre otras ventajas, las siguientes:

- Establecen normas que mantienen continuidad en las actividades a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Son un esquema de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos que por otro lado sería difícil reunir.
- Evita la excusa del desconocimiento de las normas vigentes, además de evitar discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

- Constituyen un elemento que facilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que éstos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.
- Con la documentación de las tareas se disminuye la dependencia de personas.
- Se minimizan recursos empleados, se clarifican las interacciones, se favorece el flujo de la información y se delimitan responsabilidades y obligaciones para cumplir adecuadamente un trabajo.

3.6 ORGANIGRAMAS, FLUJOGRAMAS y FORMAS

3.6.1 Organigramas

3.6.1.1 Definición

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, a través del cual se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio, además pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo.

“Fija con claridad las unidades organizacionales, las relaciones y las líneas de autoridad formal.”.(18:476)

3.6.1.2 Utilidad

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, ya que proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando así el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial.

3.6.1.3 Clasificación

“Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

a) Por su naturaleza

Microadministrativos

Se refieren a los organigramas comunes, corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o alguna de las unidades que la conforman.

Macroadministrativos

Involucra a más de una organización. Éstos se utilizan en las corporaciones.

Mesoadministrativos

Contemplan a todo un sector administrativo, a dos o más organizaciones de un mismo sector.

b) Por su ámbito

Generales

Este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia de una organización, quiere decir hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

Específicos

Representan la organización de un departamento o sección de una empresa, ya que muestra en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

c) Por su contenido

Integrales

Como el concepto lo indica es la representación gráfica global de las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Funcionales

Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

De puestos, plazas y unidades

Indica, para cada unidad consignada las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

d) Por su presentación

Verticales

Son los de uso más generalizado presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo en una graduación jerárquica descendente. Cada puesto subordinado a otro se presenta por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

Horizontales

Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

Mixtos

Se refiere a la combinación de verticales y horizontales con el objeto de ampliar la posibilidad de graficar organizaciones con gran número de unidades”. (11:66-67)

3.6.1.4 Criterios fundamentales para la preparación de los organigramas

Los organigramas deben ser muy claros, es recomendable que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, y con letra menor al nombre del puesto. Los organigramas deben de presentar las características siguientes:

- a) Precisión
- b) Sencillez
- c) Uniformidad
- d) Presentación (formato y estructura)
- e) Vigencia

3.6.1.5 Difusión

La transmisión de cambios debe también llevarse a cabo por medio de boletines, tableros de comunicación y folletos informativos, lo cual es importante sobre todo cuando el cambio afecta a toda la institución.

3.6.2 FLUJOGRAMAS

3.6.2.1 Definición

EL Flujograma o Diagrama de Flujo es “representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.” (11:183)

3.6.2.2 Ventajas

- a) Favorecen la comprensión del proceso mostrándolo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- b) Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- c) Muestran las interfases cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- d) Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

3.6.2.3 Simbología a utilizar

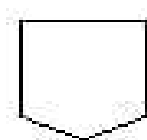
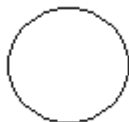
Comienzo o final de proceso

En su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.



Conexión con otros procesos

Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.



Actividad

Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida.



Información de apoyo

Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla).



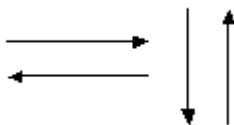
Decisión/ Bifurcación

Indicamos puntos en que se toman decisiones: sí o no, abierto o cerrado...



Conexiones de pasos o flechas

Muestran dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.



Documento

Se utiliza este símbolo para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico. Se debe considerar como elemento portador de la información a todo vehículo que, de una u otra forma, es soporte de datos que se emplean o consultan en un procedimiento administrativo, tales como formularios, documentos comerciales, cintas magnéticas, etc.



No es indispensable usar un tipo especial de símbolos para crear un diagrama de flujo, pero existen algunos ampliamente utilizados por lo que es adecuado conocerlos y utilizarlos (Flecha, Rectángulo, Rombo y Círculo), éstos fueron estandarizados según ISO 5807, ampliando así las posibilidades de crear un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas

3.6.2.4 Desarrollo del Diagrama de Flujo

Cuando se realiza un diagrama de flujo, las preguntas típicas que se deben hacer son:

- 1. Qué.** ¿Qué operaciones son realmente necesarias? ¿Se pueden eliminar algunas operaciones. Combinar o simplificarse? ¿Se debe rediseñar el producto para facilitar la producción?
- 2. Quién.** ¿Quién realiza cada operación? ¿Puede rediseñarse la operación para utilizar menos habilidad o menos hora hombre? ¿Pueden combinarse las operaciones para enriquecer puestos y mejorar así la productividad o las condiciones de trabajo?

3. Dónde. ¿En dónde se realiza cada operación? ¿Puede mejorarse la distribución para reducir la distancia que se recorre o para hacer que las operaciones sean más accesibles?

4. Cuándo. ¿Cuándo se realiza cada operación? ¿Existe un exceso de retrasos o almacenamiento? ¿Algunas operaciones ocasionan cuellos de botella?

5. Cómo. ¿Cómo se hace la operación? ¿Pueden utilizarse mejores métodos, procedimientos o equipos? ¿Debe revisarse la operación para hacerla más fácil o para que consuma menos tiempo?

A partir de las respuestas a estas preguntas, se pueden hacer mejoras en los procedimientos, tareas, equipo, materia prima, distribución o información para controles administrativos. Básicamente el objetivo es añadir mayor valor al producto o al servicio mediante la eliminación del desperdicio o de actividades innecesarias en todas las etapas.

3.6.3 FORMAS

3.6.3.1 Definición

“Una forma de oficina es un papel impreso que proporciona un espacio para poner información que debe ser transmitidas a otros individuos, departamentos o empresas”.(18:136)

La forma también llamada formulario es un papel portador de datos y un medio para transmitir información, en la cual los datos se vacían en áreas previamente preparadas, con instrucciones para su uso correcto, así se evitan olvidos y entrega de datos e información dispensables.

Como ejemplo de dichas formas se pueden mencionar: facturas, notas de crédito, notas de débito, órdenes de compra, órdenes de fábrica, requisiciones de datos de ventas, etc.

3.6.3.2 Diseño de las formas

Por lo general, el mejor diseño para una forma es el más sencillo. Debe incluir la cantidad y clase de información que se requiera. El diseño también debe facilitar hacer los asientos y la utilización de la información de la forma, ya que debe considerarse tanto receptora como transmisora de datos a un destinatario que tiene definitivamente la necesidad de los mismos. Además, la forma debe ayudar a mantener una alta calidad para minimizar errores. De la misma forma, es conveniente mantener a un mínimo el costo y uso de la forma.

Es útil pensar en el diseño de las formas de oficina en términos de consideraciones funcionales y consideraciones físicas. Las primeras se refieren a factores tales como la manera en que va a utilizarse la forma, su propósito, la información que proporciona y el número de copias que se requiere. Las consideraciones físicas incluyen la tinta, el tipo de impresión, el papel y el tamaño.

Las consideraciones funcionales enunciadas en el párrafo anterior ameritan ser estudiadas por lo que a continuación se dará una pequeña definición de cada una de ellas.

Propósito de la forma

Una forma de oficina es un mapa de carreteras del trabajo, muestra el flujo y la secuencia que debe seguirse, por lo tanto dirige al empleado desde el principio hasta el final del trabajo.

Qué información incluir

Conociendo el propósito de la forma y observando su aplicación, si ahora está en uso, se llega a la decisión respecto a qué información incluir en ella. A continuación se detallan algunas consideraciones necesarias para saber qué información incluir:

- ¿Qué información es necesaria para lograr el propósito indicado?
- ¿Quién usa la forma; para qué propósito; en qué manera y en qué secuencia?

- Específicamente, ¿qué hace cada uno de los empleados involucrados con la forma?
- ¿Cómo llega la forma de uno a otro empleado en la secuencia?
- ¿Qué sugerencias ofrecen los actuales o futuros usuarios de la forma?
- ¿Puede simplificarse o eliminarse parte de la información?
- ¿Es satisfactorio el tamaño general de la forma?
- Si la forma es simplificada o eliminada, ¿qué problemas resultarían?

Secuencia de los renglones

Este se refiere cuando se transcriben renglones de una forma a otra, éstos deben arreglarse en la misma secuencia en ambas formas, es decir, que los puntos relacionados deben estar en el mismo orden, lo que elimina movimientos innecesarios de escritura y se facilita la transcripción de la información de una a otra forma. La numeración de los renglones hace la consulta más rápida y más fácil.

Modelo general de la forma

Si el llenado de las formas será a mano, es necesario un espacio amplio para la escritura, y es conveniente que la forma sea rayada. Una gruesa línea horizontal cada tres líneas en la forma ayuda a la vista al moverse de izquierda a derecha. Lo contrario si el llenado se realiza a máquina, ya que deberá considerar los espacios de acuerdo con las exigencias de la máquina.

Además deberán utilizarse siempre que sea posible las llamadas leyendas de las cajas (Fecha, No., cantidad, etc.), ya que ayudan tanto al asentar como al utilizar la información.

Número de copias

El número de copias de una forma depende quién necesita una copia y cuándo se necesita la copia. Se utiliza una sola hoja cuando sólo se requiere el original. Si es necesario, se pueden reproducir copias de la forma. Las formas con varias copias sólo requieren una escritura, disminuyen los errores, ayudarán a lograr

uniformidad, mejoran la coordinación departamental y ahorran tiempo. Pero es conveniente mantener el número de copias a un mínimo, ya que el exceso de papeles tiende a acumularse en la oficina y contribuyen a la ineficiencia.

Tipo de la forma

Las formas en las empresas comerciales son de un diseño continuo, lo que significa que se unen para proporcionar un flujo continuo de formas en una máquina de oficina. A continuación se presenta en la figura No. 4 ejemplo formas de diseño continuo.



Figura No. 4. Ejemplo Formas

CAPITULO IV

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla. Este capítulo dará a conocer los procedimientos que son indispensables para elaborar un manual administrativo.

4.1 Diseño de proyecto

Proyecto en sentido general se refiere a la planeación y organización de todas las tareas y actividades necesarias para alcanzar determinado objetivo, además corresponde la realización de varias etapas interrelacionadas de concepción, planeamiento, formulación de acciones, implementación y evaluación. Es así que la tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo. Y para ello es necesario considerar las siguientes aspectos:

4.1.1 Responsables

En el trabajo que conduce a la integración de un manual, es preciso prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe confiar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

“Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que estime tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo”. (11:163)

4.1.2 Delimitación del universo de estudio

Consiste en reducir a ciertos límites el trabajo en cuanto a espacio geográfico, ámbito determinado, grupo humano o bien período de tiempo. Para realizar dicha delimitación los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización deben realizar dos etapas que son las siguientes:

4.1.2.1 Estudio Preliminar

Etapa que se utiliza para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a realizar el trabajo. Con base a ella se puede definir estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

4.1.2.2 Fuentes de información

Se refiere a las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- “Instituciones:
 - ✓ Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
 - ✓ Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.

- ✓ Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
 - ✓ Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.
- Archivos de la organización
 - ✓ General
 - ✓ De las áreas de estudio.
- Directivos y empleados
 - ✓ Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen el acervo de archivos que responde a la realidad.
 - ✓ Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, ya que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.
- Áreas de trabajo
 - ✓ Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.
- Clientes y/o usuarios

Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.
- Mecanismos de información

Recursos computacionales que permiten el acceso de información interna o externa a la organización que sirve como soporte al estudio.” (11:164)

4.1.3 Preparación de proyecto

En los puntos anteriores se detalló las actividades para llevar a cabo el diseño del proyecto, en este punto se especificará tanto los documentos como la información que deberá contener el proyecto.

- **“Propuesta técnica, que a su vez debe incluir:**
 - ✓ Antecedentes. Recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
 - ✓ Naturaleza. Tipo de manual que se pretende realizar
 - ✓ Justificación. Demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
 - ✓ Objetivos. Logros que se pretenden alcanzar.
 - ✓ Acciones. Iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
 - ✓ Resultados. Beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
 - ✓ Alcance. Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
 - ✓ Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
 - ✓ Costo. Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
 - ✓ Estrategia. Ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
 - ✓ Información complementaria. Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.” (11:165)

- **“Programa de Trabajo, que debe especificar**
 - ✓ Identificación. Nombre del manual.

- ✓ Responsable(s). Unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
 - ✓ Área(s). Universo bajo estudio.
 - ✓ Clave. Número progresivo de las actividades estimadas.
 - ✓ Actividades. Pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
 - ✓ Fases. Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
 - ✓ Calendario. Fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
 - ✓ Representación gráfica. Descripción del programa en cuadros e imágenes.
 - ✓ Formato. Presentación y resguardo del programa de trabajo.
 - ✓ Reportes de avance. Seguimiento de las acciones.
 - ✓ Periodicidad. Espacio de tiempo dispuesto para informar avances.”
- (11:165)

4.2 Presentación del proyecto a las autoridades competentes

Una vez preparado el proyecto, para facilitar su desarrollo, depurar su contenido, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- Área o áreas que intervendrán directamente en su aplicación, por lo cual tienen obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

4.3 Captación de la información

Esta etapa comprende las técnicas que se utilizarán para el acopio de información, como primer paso se realizará una lista del personal que va a participar en el levantamiento del mismo, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

Una vez integrado el grupo de trabajo, se procederá a capacitarlo, tanto en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, como también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual. Para ello, se dará a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendario de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, formatos, etc.), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogeneizar la información.

El segundo paso de esta etapa se refiere a la recopilación de información la cual debe enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el

objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información. También es recomendable que conforme se recaben datos sobre algún aspecto, se concentren en un documento de trabajo que pueda servir de memoria en el diseño posterior del proyecto.

Se presentan a continuación técnicas de recopilación, para recabar la información en forma ágil y ordenada:

a) Investigación documental

“Este tipo de investigación es la que se realiza, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.” (11:167)

b) Consulta a sistemas de información

“Acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes” (11:167).

c) Encuesta

Método que consiste en la realización de entrevistas a personas con base a una guía de preguntas o cuestionarios elaborados con anticipación, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo. Dichas entrevistas pueden celebrarse en reuniones individuales o grupales con las personas relacionadas con los procesos, así como también se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Todos los cuestionarios que se utilizan en la encuesta deben expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Asimismo, se puede incluir un instructivo de llenado.

Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, ya que el entrevistador al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

d) Observación directa

Es aquella a través de la cual el investigador puede conocer los hechos y situaciones mediante su propia observación. Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en esas áreas para complementarla o afinarla.

e) Observación indirecta

Esta técnica es aquella en la que el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, quizá del testimonio oral o escrito de personas que han tenido contacto de primera mano con los datos.

En este caso el jefe del área de trabajo puede realizar la observación directa, comentar y discutir algunos de los puntos con sus subordinados, por último presentar los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este procedimiento radica en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

4.4 Integración de información

La integración de información se refiere a ordenar y sistematizar los datos recolectados de las áreas involucradas en el estudio a efecto de poder preparar su análisis.

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que conforme se obtenga la información se ingrese a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Con ese propósito se pueden:

- “Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.
- Crear base de datos o programas específicos.
- Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados” (11:168).

4.5 Análisis de la información

Etapa a través de la cual se realiza una indagación y estudio a cada uno de los elementos de la información recolectados, con el propósito de conocer la naturaleza, características y comportamiento, interdependencia e interacción interna y con el ambiente, obteniendo así un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- “Conocer el hecho o situación que se analiza.
- Describir ese hecho o situación.
- Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.

- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionada haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del medio ambiente que los rodea.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que la originan para optimizarlas.” (11:170)

Un enfoque muy eficaz en el momento de análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales: ¿Qué trabajo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace? y ¿Cuándo se hace?.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué? Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

4.6 Preparación del proyecto del manual de normas y procedimientos

Posterior al análisis de toda la información recopilada, es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado. Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantengan un sentido de continuidad y de unidad.

Para tal efecto, el responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

4.6.1 Validación

Este procedimiento se refiere a presentar por escrito para que firmen la o las personas responsables del área administrativa en estudio, la información recolectada para verificar que dicha información está completa y sea comprensible.

4.6.2 Estructuración

Con la información revisada y validada por cada área, el grupo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Para esta dinámica es necesario tomar en cuenta algunos aspectos:

a) Formato

Para lograr un eficiente manual de normas y procedimientos que ayude a llevar a cabo el trabajo administrativo, conviene analizar con cuidado el "formato" con el que debe presentarse el manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio. Además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

b) Numeración de páginas

Después de seleccionar el formato, hay que decir cómo numerar las páginas. Existen dos métodos para numerar las páginas del manual de normas y procedimientos y son:

- Numeración consecutiva de páginas. Es el método más sencillo, pero también el menos flexible. En este método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.

- Numeración de páginas por secciones. Consiste en que, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.

c) **Encabezamiento de páginas**

Consiste en establecer una zona especialmente delimitada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como el título del manual, número de control, unidad orgánica, fecha de elaboración, vigencia, etc.

4.7 Formulación de recomendaciones

Se refiere al documento que deberá acompañar al proyecto manual, que, no es más que un informe que además de incorporar la información estratégica del proyecto para que permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta, también contiene una serie de propuestas que dieron origen al proyecto que se está presentando.

“Entre estas recomendaciones o propuestas están:

- **De mantenimiento.** Preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.
- **De eliminación.** Supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etcétera.
- **De adición.** Introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones de un procedimiento o de todo un procedimiento, incorporado de nuevas unidades administrativas o aumento de personal o programas.
- **De combinación.** Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, entre otros.

- **De fusión.** Agrupación de áreas, unidades administrativas y/o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etcétera.
- **De modificación.** Cambios en los procedimientos o las operaciones reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.
- **De simplificación.** Reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.
- **De intercambio.** Re-direccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal y/o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.” (11:175)

Por lo general, un informe consta de los siguientes elementos o componentes:

- **Introducción** Resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.
- **Cuerpo o parte principal** Sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- **Conclusiones y recomendaciones**
- **Apéndices o anexos** Inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

4.8 Presentación del proyecto del manual para su aprobación

Esta presentación se hace a través de un documento síntesis, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones. En primer lugar se presentará a los niveles directivos para su supervisión y análisis, posterior a la aprobación de éstos podrá ser

presentado al consejo de administración para su aprobación definitiva. Y por último se presentará a los niveles jerárquicos para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

4.9 Reproducción del manual

Una vez que el manual haya sido aprobado y recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.

4.10 Implementación del manual

La implantación del manual representa el momento trascendental para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

4.10.1 Métodos de implementación

La selección del método para implementar los manuales de normas y procedimientos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados.
- Nivel técnico del personal.
- Clima organizacional.
- Entorno

En función de estas variables, se mencionan algunas de las alternativas para implantar:

- a) **“Método instantáneo** Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos –en la mayoría de los casos- proviene de los más altos niveles de estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria; también se adopta cuando la organización es nueva.

- b) **Método del proyecto piloto** Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera. El beneficio que puede aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

- c) **Método de implantación en paralelo.** Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como de las que se van a implantar.” (11:179)

Es importante que para la implementación del manual se formen equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la organización que, coordinados por el grupo técnico responsable del proyecto, asuman la tarea de capacitar personal para agilizar y homogeneizar su aplicación.

4.11 Revisión-actualización

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos

permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivados de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

4.12 El Contador Público y Auditor como Asesor Administrativo

Quizás la función más conocida del Contador Público es la auditoría. En términos generales, el efectuar la auditoría tiene por objeto incrementar la confianza que se puede tener en la información suministrada, donde tal confianza puede definirse como congruencia entre el mensaje transmitido y la realidad que se describe.

“El Contador Público, en la actualidad debe involucrarse en todas las actividades que integran a la entidad, pues es de primordial importancia interactuar en la innovación y mejora continua así como buscar la eficiencia y eficacia en todos los procesos. Son cinco actividades esenciales para el reto al que se enfrenta la ciencia y arte de ser Contador Público” (20:01), estas actividades son:

a) Administración del desempeño

Evaluar hacia dónde se desea ir. Determinar qué se necesita para cumplir con los objetivos, los cambios en el entorno de los negocios. Convertirse en un grupo competitivo que apoye a las unidades operativas

b) Trabajar en equipo con las distintas áreas de la entidad

Evaluar el impacto de las transacciones económicas y una mayor interacción en las actividades de las distintas áreas que conforman la entidad. Mostrar una actitud negociadora y de facilitación de los procesos, un comunicador por esencia. Realizar actividades que generen valor agregado con orientación a los resultados.

c) Control interno

Monitorear el cumplimiento a través de métricas o indicadores clave de desempeño, recomendar acciones correctivas, impulsar la función contable con el apoyo tecnológico. Facilitar información relevante para la toma de decisiones.

d) Mejoras de procesos

Mejoras en los procesos de costos y servicios, calidad eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades. Pensar y actuar como un gerente de planta. Mayor producción, menor costo, sin defectos y en poco tiempo, definiendo estándares para las actividades, impulsando medidas actuales para el desempeño, diseñando y monitoreando los planes de mejoras apoyados en la administración basada en actividades.

e) Administración del talento

Involucrarse y mantener en un equipo de colaboradores de alto desempeño, mostrando y aplicando cualidades humanas que busquen demostrar la actitud y aptitud de un equipo exitoso.

El Contador Público debe ser el profesional que, por estar involucrado en todos los aspectos del funcionamiento de la empresa, proporciona información, experiencia y capacidad; además de desempeñar un liderazgo en la organización para el logro de los objetivos, incentivando la transparencia y ética profesional en la normatividad local y supletoria para los actos en los cuales se involucra la responsabilidad de ser Contador Público.

4.13 Comprobación de hipótesis

Con lo expuesto en este capítulo, se confirma la hipótesis del Plan de Investigación, la cual consistía en que los procedimientos que debe de considerar el Contador Público y Auditor como asesor administrativo para la elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos son: diseño del proyecto de manual de normas y procedimientos, presentación del proyecto del manual a las autoridades, captación de la información, integración de información, análisis de a información, preparación del proyecto del manual de normas y procedimientos, formulación de recomendaciones, presentación del manual de normas y procedimientos, por último reproducción del manual.

CAPITULO V

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MERCADERÍA LOCAL E IMPORTADA EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LLANTAS.

En este capítulo se presenta el caso práctico de la investigación, el cual consiste en realizar una evaluación a los procesos actuales de adquisición de mercadería local e importada de la empresa Comercializadora de Llantas, S. A., con el propósito de presentar un Manual de Normas y Procedimientos que incluya los lineamientos adecuados para la compra de dichas mercaderías.

5.1 ESTUDIO PRELIMINAR

Etapa que se utiliza para conocer en forma global las funciones y actividades que realiza la empresa objeto de estudio, obteniendo así un conocimiento y comprensión general de la entidad para elaborar la planeación del trabajo.

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
PROYECTO MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS
PROGRAMA GENERAL DE ESTUDIO PRELIMINAR

AUDITOR RESPONSABLE: SUPERVISOR Ana Lucia Pirir (ALP)

TIEMPO TOTAL PREVISTO: 4HRS

FECHA DE INICIO: 17/04/2006

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS		
1. OBJETIVO Recopilar información, clasificar y referenciar, sobre antecedentes, marco legal, organización, operaciones e información adicional, con el fin de obtener información necesaria para realizar la propuesta de trabajo o planeación del trabajo.		
2. PROCEDIMIENTOS	Ref. P/T	Ejec. Por
2.1 Efectuar visita preliminar a la entidad, entrevistarse con los principales funcionarios de la entidad y exponerles el propósito del trabajo a realizar.	A-1 (Pág. 82)	ALP
2.2 Preparar entrevista con el Gerente Financiero (Mario Zalatiel) e identificar personal clave de la empresa.	A-2	ALP
2.3 Recopilar información escrita sobre:	(Pág. 83)	

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
PROYECTO MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTOD DE
COMPRAS
PROGRAMA GENERAL DE ESTUDIO PRELIMINAR
VISITA INSTALACIONES

CEDULA NARRATIVA

Se visitaron las instalaciones centrales de Comercializadora de Llantas, S. A., se observó que tienen en el ala izquierda, primer nivel, ubicada una sala de ventas (5 personas), segundo nivel, los departamentos de Contabilidad (8 personas), Créditos (3 personas) y Ventas (6 vendedores con cartera específica). Contiguo se encuentran las bodegas de mercadería, en el ala derecha se encuentran situadas una segunda bodega de mercadería, personal encargado de trasportes de mercadería tanto a las agencias como a sus clientes, luego se puede observar el área asignada al Archivo General, del cual se nos comentó que se encuentra papelería del año en curso y de un año anterior, el resto de papelería se encuentra almacenada en una bodega en la zona 9.

Seguidamente, se encuentran las oficinas de Gerencia, que además de los Gerentes están situados el personal de Compras (2 personas), y por último se encuentra el departamento de cómputo (3 personas).

El Gerente General brevemente comentó que el Gerente Financiero estaba ligado directamente con el proceso de compras ya que éste es el jefe del personal del departamento de compras y nos refirió con él para realizarle una entrevista formal.

A cada departamento se realizó una breve exposición del propósito del trabajo a realizar, solicitándoles además su colaboración para cuando fuese necesario.

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
PROYECTO MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
PROGRAMA GENERAL DE ESTUDIO PRELIMINAR
ENTREVISTA GERENTE FINANCIERO
CUESTIONARIO NARRATIVO

Inicialmente se expuso el propósito del trabajo a realizar al Gerente Financiero posteriormente se procedió con la entrevista.

ASPECTOS GENERALES

1 ¿Antecedentes Históricos de la Empresa?

Fue constituida en 1974, inicialmente prestaba servicio de reencauche de llantas principalmente para transporte pesado, posteriormente consideró ofrecer opciones distintas al reencauche, implementando una nueva alternativa "Comercializar llantas nuevas" para transporte pesado, agrícolas y para automóviles.

Actualmente, para exceder las expectativas del cliente en servicio y calidad se ofrecen productos con precios competitivos en el mercado, de óptima calidad y con excelentes servicios a través de diez agencias en el perímetro de la ciudad capital y cinco agencias departamentales.

2 ¿Cuál es el objetivo, finalidad o propósito de la empresa?

Llegar a ser una cadena exitosa entre nuestros proveedores y clientes, además de exceder las expectativas en servicio y calidad de estos últimos.

3 ¿Con respecto al marco legal, regulación específica para la empresa?

Están inscritos como una empresa comercial con la aplicación de todas las leyes existentes, no gozan de ningún beneficio u obligación especial.

4 ¿Como está organizada la empresa?

Existe una Junta Directiva, constituida por cuatro hermanos, cada uno está cargo de una Gerencia, (Gerencia General, Financiera, Mercadeo y Ventas). La mayoría de decisiones las toma el Gerente Financiero, basándose en la información suministrada por los otros gerentes, y cuando considera necesario se reúnen para discutir los asuntos correspondientes a sus áreas. El área Financiera tiene a cargo los departamentos de Contabilidad, Créditos, Archivo, Cómputo y Compras. (Se presenta organigramas proporcionados por la Gerencia Financiera Pág. 78 P.T A-2.1)

5 ¿Existen políticas establecidas ya sean escritas o verbales?

Al inicio de la organización no consideró necesario contar con políticas escritas, las existentes son verbales y se han transferidos de persona a persona.

6 ¿Poseen un control específico para evaluar las operaciones de su empresa?

Actualmente se cuenta con "validaciones de sistema computarizado" éstos se refieren que antes de terminar ciertas transacción deberán cumplir con determinados aspectos o procesos para que el sistema le permita continuar con su transacción. Además se cuenta con un Auditor Interno para que implemente controles específicos para cada actividad en la empresa aunque éste también esta a cargo del departamento de contabilidad.

7 ¿Nos puede proporcionar quienes en su opinión serán nuestras personas claves para la este trabajo?

Auditor Interno, personal del departamento de compras, Jefe de Inventarios y Gerente Financiero (como jefe del personal del departamento de compras)

COMPRAS

8 ¿Antecedentes, Cuándo se creó el departamento de compras?

Hace 8 años se decidió organizar un departamento de compras, anteriormente esta actividades las realizaba el depto. de Contabilidad en conjunto con el personal de inventarios.

9 ¿Cuál es la estructura organizacional del departamento?

El departamento es dirigido por la Gerencia Financiera con apoyo del Auditor Interno, conformado por 2 personas, una que se encarga de todas las compras locales y una de las compras importadas. (Se presenta organigramas proporcionados por la gerencia financiera pag. 86 P.T. A-2.2)

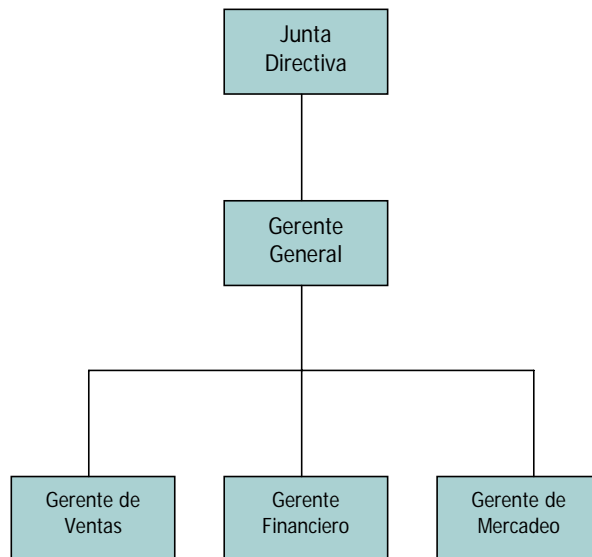
10 ¿Existe un Jefe para el Departamento de Compras?

Actualmente el Jefe para el Departamento de Compras es el Gerente Financiero

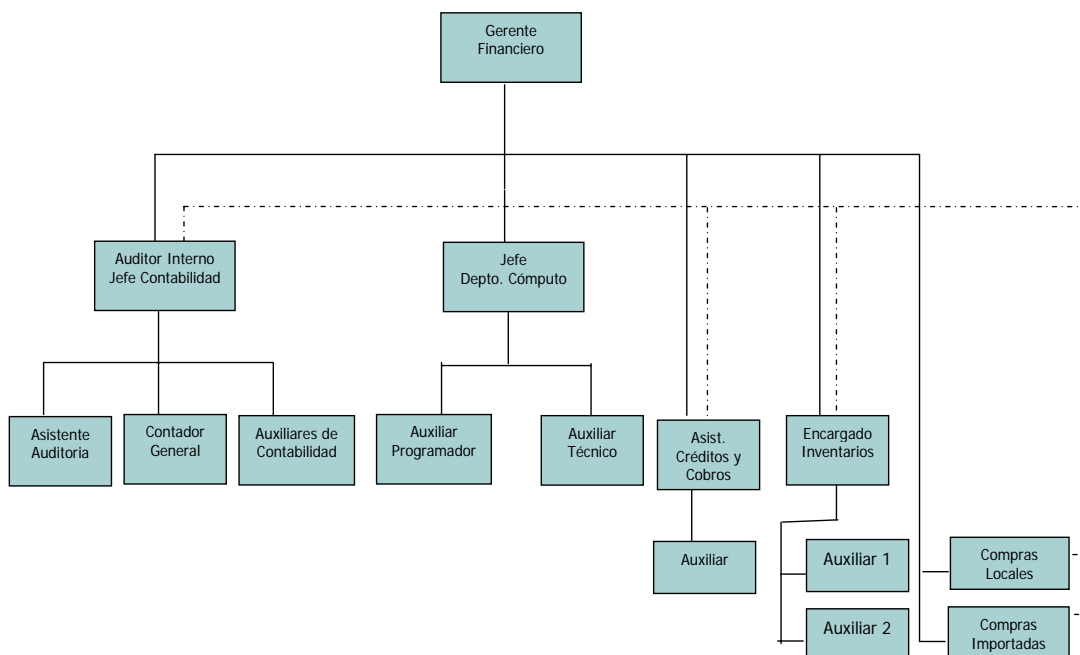
11 ¿Por qué el apoyo del Auditor Interno?

Debido a que el Auditor Interno lleva ya varios años en la organización tiene un conocimiento amplio de la misma y le consideramos un elemento esencial para todas las actividades de la cía.

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
ORGANIGRAMA GERENCIAL - ACTUAL

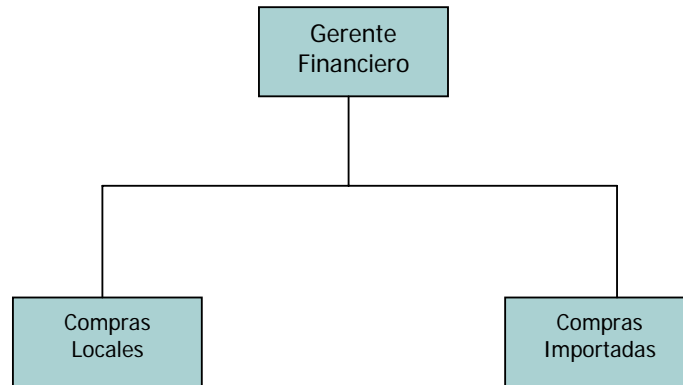


COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
ORGANIGRAMA FINANCIERO – ACTUAL



Organigramas proporcionados por el Gerente General de Comercializadora de Llantas, S. A.

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO COMPRAS - ACTUAL



Organigramas proporcionados por el Gerente General de Comercializadora de Llantas, S. A.

Conclusión

En los organigramas presentados por el Gerente Financiero se puede observar que éste es el jefe directo del personal del departamento de compras lo cual no es viable, además el Auditor Interno debe fungir como asesor ante el Gerente General o bien la Junta directiva pero no como jefe directo del Departamento de Contabilidad, más adelante se presentará una propuesta de estructura organizacional adecuada, ésta se incluirá en el Manual de Normas y Procedimientos para el departamento de compras.

5.2 Propuesta del proyecto del manual de normas y procedimientos para el departamento de compras

Esta etapa no es más que la presentación formal a la empresa de la propuesta de trabajo, en otras palabras, el memorando de planeación, el cual contiene disposiciones iniciales para tener acceso a la información necesaria (presentado en papeles de trabajo Pág. 73-79), hasta los procedimientos que se han de seguir al examinar tal información, e incluye la planificación del número y capacidad del personal necesario para realizar el trabajo.

Guatemala, Abril 17 de 2006

Ing. Eduardo Zalatiel
Gerente General
Comercializadora de Llantas, S. A.
Ciudad

Estimado ingeniero Zalatiel:

De acuerdo a lo conversado con usted, tengo el agrado de presentarle un detalle del trabajo que estaremos realizando, para evaluar los procedimientos de compras de mercadería local e importada, con la finalidad de presentarle un Manual de Normas y Procedimientos para el departamento de compras que incluya los procesos adecuados para la adquisición de mercadería local e importada.

I INFORMACIÓN BÁSICA

Antecedentes de la Entidad

La compañía Comercializadora de Llantas, S. A., distribuye llantas de las marcas Hankook, Firestone, Bridgeston y Good Year para transporte pesado y automóviles, las ventas se realizan a través de una cadena de sucursales ubicadas tanto en la ciudad capital como en el interior del país.

Las actividades administrativas se desarrollan en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad capital del país, en Calzada Aguilar Batres 18-56 zona 11. La compañía fue fundada por la familia Zalatiel, el Gerente Financiero toma la mayor parte de de las decisiones basándose en la información que le suministran los restantes tres Gerentes, con quienes discute los asuntos correspondientes a sus respectivas áreas cuando considera necesario.

Las compras representan un factor clave en el éxito de cualquier institución comercial que quiere alcanzar la excelencia y esta empresa no es la excepción, el departamento de compras, debe minimizar o eliminar la interrupción de la actividad comercial por la falta de mercaderías en lo que respecta a empresas comerciales, este objetivo debe ser logrado con un mínimo de inversiones. El Gerente General manifiesta que las agencias no tienen un oportuno abastecimiento de mercadería. Por lo cual ha considerado contratar los servicios de un Contador Público y Auditor como asesor administrativo, para que determine los procedimientos adecuados y presente una propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para el departamento de compras.

Objetivos, finalidad o propósito de la entidad

Llegar a ser una cadena exitosa entre proveedores y clientes, además de exceder las expectativas en servicio y calidad de estos últimos.

Personal clave

Gerente Financiero – Mario Zalatiel

Auditor Interno – Juan José Rivera

Personal del Departamento de Compras – Ana Cristina Rosales y Luisa Godínez

II ESTRATEGIA DEL TRABAJO A REALIZAR

El trabajo consiste en elaborar un Manual para el Departamento de Compras específicamente para la adquisición de mercadería local e importada, se realizará desde el punto de vista organizacional y se llevará a cabo entre el 01 al 15 de mayo de 2006 (se adjunta cronograma al final de este memorando).

III OBJETIVOS DEL TRABAJO

General

Presentar un manual de normas y procedimientos para el Departamento de Compras de mercadería local e importada.

Específicos

- a) Evaluar los procedimientos actuales de compra de mercadería local e importada.
- b) Determinar los procedimientos adecuados para optimizar la adquisición de mercadería local e importada.
- c) Evaluar la estructura organizacional de la entidad.
- d) Proporcionar una estructura organizacional adecuada.

IV ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO

Tomando en consideración la naturaleza del trabajo a realizar, se asignarán un supervisor y un asistente para que brinde apoyo administrativo en la recopilación de información, el Supervisor será el responsable del trabajo.

Se espera contar con una cooperación total con su personal y confío en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información que se requiera en relación con el trabajo a realizar. Los honorarios que se facturarán a media que avance el trabajo, éstos se basan en el tiempo requerido por las personas designadas al trabajo, el cual asciende a un valor total de Q. 86,500.00 (ochenta y seis mil quinientos quetzales exactos), más gastos directos (reproducción de informes, correo, fotocopias, etc.), las cuotas por hora individuales varían según el grado de responsabilidad involucrado, la experiencia y pericia requeridas.

Esta carta será efectiva para años futuros a menos que se cancele, modifique o substituya.

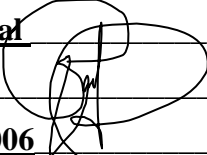
Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestro trabajo.

Atentamente,



Virna Julissa Alvarez
Contador Público y Auditor – Asesor
Reg. 9714784

APROBACIÓN:

Nombre: Eduardo Zalatiel
Puesto: Gerente General
Firma: 
Fecha: Abril 25 de 2006



5.3 Captación de información

Esta etapa comprende las técnicas que se utilizarán para el acopio de información, como primer paso se realizará una lista del personal que va a participar en el levantamiento del mismo, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo. Para más información técnica de esta etapa dirigirse al capítulo IV pág. 64.

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
PROYECTO MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS
PROGRAMA GENERAL CAPATACIÓN INFORMACIÓN ESPECÍFICA

AUDITOR RESPONSABLE: Supervisor Ana Lucia Pirir (ALP)
TIEMPO TOTAL PREVISTO: 77 HRS **FECHA DE INICIO:** 02/05/2006

OBJETIVO Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS		
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Recopilar toda la información y recursos de apoyo para estructurar el manual.</p>		
<p>2. PROCEDIMIENTOS</p>	Ref. P/T	Ejec. Por
<p><u>2.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL</u> Obtener información escrita sobre: a) Actas de reuniones, b) Circulares c) Operaciones</p> <p>Y todos aquellos documentos que contengan información relevante para el estudio.</p>	B-1 (Pág. 93)	ALP
<p><u>2.2 CONSULTA SISTEMAS DE INFORMACIÓN</u> Obtener documentación sobre sistemas computacionales que contengan información y recursos de apoyo para evaluar los procedimientos actuales así como también para estructurar el manual.</p>	B-2 (Pág. 94)	ALP
<p><u>2.3 ENTREVISTA</u> Obtener información verbal sobre los aspectos que no existiere información escrita, sobre fuentes de información, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos de la investigación.</p> <p>a. Personal del departamento de Compras b. Personal del departamento de Cómputo c. Personal de Inventarios</p>	B-3 (Pág. 95)	ALP RET RET
<p><u>2.4 OBSERVACIÓN DIRECTA</u> Conocer los hechos y situaciones mediante la observación del proceso que se está evaluando.</p> <p>a. Proceso de Compras Locales. b. Proceso de Compras de Importación.</p>	B-4 (Pág. 98)	ALP
	B-4.1 B-4.2	

PT:	B-1
HP: RET	F:02/05/06
RP: VJAP	F:03/05/06

**COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
PROYECTO MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

CEDULA NARRATIVA

Se revisaron archivos gerenciales y se constató que no mantienen archivos con respecto a acta de reuniones de la junta directiva, según nos comentó la asistente de Gerencia que en los inicios de la cía. si se llevaba un libro de actas pero que actualmente ya no se realiza ningún registro al respecto. Los archivos antiguos están en la oficina de los abogados, según comentarios de esta misma persona.

El Gerente Financiero nos comunicó que cuando necesita realizar una modificación a algún proceso la comunicación la hace verbal, no tienen como política realizar circulares para dar informaciones de este tipo.

PT:	B-2
HP: RET	F:03/05/06
RP: VJAP	F:04/05/06

**COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
PROYECTO MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS
CONSULTA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

CEDULA NARRATIVA

Esto se refiere al acceso que se tenga a sistemas computacionales que de una u otra forma puedan ayudar a la estructura del manual, en este caso se obtuvo los procedimientos de dichos sistemas, que son necesarios para el ingreso de la mercadería al sistema de inventarios.

Manejan un sistema integrado de contabilidad, el cual está compuesto por módulos, los cuales están automatizados para que a la vez de alimentar un sistema de inventarios genere los registros contables, que giran alrededor de las transacciones correspondientes a las compras.

El material adquirido en esta inspección, se incluirá en el Manual de Normas y Procedimientos para el departamento de Compras.

No se observó ningún manual que indique los pasos a seguir para el ingreso de estos sistemas.

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
CUESTIONARIO PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS DE MERCADERIA LOCAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
ASISTENTE ENCARGADO DE COMPRAS LOCALES

HECHO POR : Ana Lucia Pirir
REVISADO POR : Virna Julissa Alvarez Pérez

	DESCRIPCION	SI	NO	OBSERVACIONES
	COMPRAS LOCALES			
1	¿Planifica los aprovisionamientos de mercadería en relación con la demanda de venta ?		X	Realizan la compras cuando el Depto. de Inventarios así lo solicite
2	¿El departamento es el encargado de seleccionar a los proveedores ?		X	Se presentan 3 opciones al Gerente Financiero y éste decide la mejor opción.
3	¿Realiza indagaciones sobre las fuentes de suministro ?	X		
4	¿Realiza orden de compra para enviar pedido de compra al proveedor ?	X		
5	¿Le da seguimiento al progreso del pedido de mercadería ?	X		
6	¿Coteja la factura del proveedor con el informe de recepción y aceptación de mercadería ?	X		
7	¿El departamento se encarga de darle seguimiento al pago del proveedor ?		X	El Departamento de contabilidad tiene a cargo este proceso
8	¿Ustedes ingresan el producto al sistema computacional ?	X		
9	¿Mantienen la base de datos de los proveedores actualizada ?	X		
10	¿Tienen formas preimpresas para las Ordenes de Compra ?		X	Todo se hace a través de sistema computarizado.
11	¿Conoce a detalle todos los procedimientos que deben seguirse para la adquisición de mercadería local ?		X	Es una persona de reciente ingreso y dice aún estar aprendiendo los procesos.
12	¿Se le fue proporcionado por escrito los procedimientos a seguir para la adquisición de mercadería local ?		X	Solo recibio algunas instrucciones del Auditor Interno y revisando la papelería de meses pasados.

PT: **B-4**
 HP: ALP F:05/05/06
 RP: VJAP F:08/05/06

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
CUESTIONARIO PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS DE MERCADERÍA IMPORTADA
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
ASISTENTE ENCARGADO DE COMPRAS DE IMPORTACIÓN

HECHO POR : Ana Lucia Pirir
 REVISADO POR : Virna Julissa Alvarez Pérez

	DESCRIPCION	SI	NO	OBSERVACIONES
	COMPRAS DE IMPORTACIÓN			
1	¿Planifica los aprovisionamientos de mercadería en relación con la demanda de venta ?		X	Se realizan en base a información que pasa el Gerente de Ventas
2	¿El departamento es el encargado de escoger a los proveedores ?		X	Son negociaciones que realizan directamente con la Gerencia
3	¿Realiza indagaciones sobre las fuentes de suministro ?		X	Por negociaciones directas con Gerencia
4	¿Realiza orden de compra para enviar pedido de mercadería al proveedor ?		X	En el caso de las mercaderías importadas el pedido se realiza a través de un correo electrónico, en el cual se detalla el producto requerido.
5	¿Le da seguimiento al progreso del pedido de mercadería ?	X		Se mantiene constante comunicación con los proveedores del exterior.
6	¿Coteja la factura del proveedor con el informe de recepción y aceptación de mercadería ?	X		
7	¿El departamento se encarga de darle seguimiento al pago del proveedor ?		X	El departamento de contabilidad tiene a cargo este proceso
8	¿Ustedes ingresan el producto al sistema computacional ?	X		(ver procedimiento en anexos del manual)
9	¿Mantienen la base de datos de los proveedores actualizada ?	X		
10	¿Tienen formas preimpresas para las Ordenes de Compra ?		X	Todo se hace a través de sistema computarizado. Y en el caso de las importaciones solo se ingresa un pedido, no se realiza orden de compra.
11	¿Conoce los procedimiento que deben seguir para la adquisición de mercadería local ?		X	Es una persona de reciente ingreso y dice aún estar aprendiendo los procesos.
12	¿Se le fue proporcionado por escrito los procedimientos a seguir para la adquisición de mercadería local ?		X	Solo recibí algunas instrucciones del Auditor Interno y revisando la papelería de meses pasados.

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
CUESTIONARIO CONFIABILIDAD DEL SISTEMA
DEPARTAMENTO DE COMPUTO
JEFE DEL DEPARTAMENTO

HECHO POR : Rosa Elvia Tocay
REVISADO POR : Virna Julissa Alvarez Pérez

	DESCRIPCION	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Tienen un sistema integrado de contabilidad ?	X		Éste sistema se refiere a la división de sistema contable en modulos (bancos, cuentas por cobrar, por pagar, etc.)
2	¿Existe un módulo de compras para el ingreso de mercadería ?	X		(Se muestra proceso en manual)
3	¿El sistema es adaptable para las necesidades de la cía.	X		Se pueden realizar las modificaciones, para adaptar a los procedimientos que sean necesarios
4	¿En el modulo de compras puede generarse ordenes de compra ?	X		El sistema contiene una base de datos de todos los proveedores que actualmente están activos esto hace facilitar el trabajo del usuario, ya que no debe teclear los datos del proveedor, éstos estan clasificados por codigos. De igual forma se tiene una base de datos de los productos.
5	¿En el modulo de compras puede generarse ordenes de pedido ?	X		
6	¿Reportes de existencias de productos ?		X	Este reporte lo puede obtener ya directamente en el módulo de inventarios; el módulo de compras alimenta al módulo de inventarios.
7	¿El departamento de compras se encarga de solicitarle cambios al programa ?	X		No hay formatos establecidos para solicitar cambios a dichos programas.
8	¿Tiene al procedimiento especifico para realizar cambio al programa ?		X	La persona quien desea el cambio lo solicita y se trabaja en ello.
9	¿Tienen alguna instrucción por escrito de que puedan realizar cambios al sistema computacional, solo con la solicitud del usuario ?		X	Regularmente se hacen los cambios sólo con la solicitud del usuario, ellos se hacen responsables de las contingencias que puedan tener, en ocasiones el auditor internos interviene en dichos cambios.

PT: **B-6**
 HP: RET F:09/05/06
 RP: VJAP F:09/05/06

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
CUESTIONARIO PROCESO RECEPCION DE MERCADERÍA
DEPARTAMENTO DE INVENTARIOS
JEFE DEL DEPARTAMENTO

HECHO POR : Rosa Elvia Tocay
REVISADO POR : Virna Julissa Alvarez Pérez

	DESCRIPCION	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Este departamento se encargan de la recepcion de mercadería ?	X		Se realiza un conteo de mercadería, revisando que este en buen estado. Este proceso lo realiza los dos auxiliares del depto.
2	¿Cotejan producto según orden de compra ?	X		Si se verifican que sean las medidas que se solicitarón.
3	Revisan calidad del producto ?	X		Al momento del conteo, la actividad la realiza tanto los dos auxiliares como el supervisor del depto.
4	Envian reporte al depto. De Compras indicando recepcion y aceptación del producto ?	X		Se elabora en una hoja excel se firma y se entrega a la persona encargada de ingreso al sistema.
5	¿Quién es el encargado de elaborar el reporte ?			El auxiliar 1.
6	Ustedes realizan sus pedidos de mercadería al depto de Compras ?	X		Cuando ven que ya no tiene producto solicitan más.
7	¿Quién es el encargardo de realizar los pedidos al departamento de compras ?			Jefe del departamento
8	¿Cuánto personal hay en este departamento ?			Hay 3 personas, Jefe y 2 auxiliares.
9	Despues de solicitar el producto necesarios, le da seguimiento al progreso del pedido de mercadería ? Quién es la persona encargada de darle seguimiento?	X		El jefe es el que le da seguimiento al producto esta en constante comunicación con el personal de compras.
10	Tengo entendido que todo lo llevan de una forma automatizada, ¿Tienen algún registro manual para llevar un registro alterno?	X		Se llevan un kardex manual.

Comercializadora de Llantas, S. A.
Proceso Compra Local
Narrativa

HECHO POR : Rosa Elvia Tocay

REVISADO POR : Virna Julissa Alvarez Pérez

Actividad a Realizar Entrevista con encargado de compras locales

Objetivo Identificar los procesos actuales para la adquisición de Mercaderías Local

"Procedimiento para compra de Mercadería Local"

De este proceso se encarga un asistente del departamento de compras en coordinación con el departamento de inventarios, este último solicita la mercadería que necesita para abastecer a las diferentes agencias, el asistente ingresa una orden de compra en el sistema computarizado e imprime, se cotiza las llantas que se requieren a un unico proveedor local (Gran Industria de Llantas, S. A.). Al obtener la cotización se traslada a Gerencia Financiera para la respectiva autorización, se envia orden de compra al proeedor , la cual es firmada por el asistente de compras. No se tiene conocimiento de cuanto tiempo puede tardarse el proveedor para el abastecimiento del producto . La recepción del producto está a cargo del personal de Inventarios quienes revisarán que el mismo cumpla con las cantidades y medidas que solicitaron, firman el documento de envio o factura y se traslada dicho documento al asistente contable, éste recibe la factura e ingresa al sistema computarizado, posteriormente traslada factura al departamento de contabilidad al área de Cuentas por Pagar para el pago.

Conclusión

Se iedentificó que las compras locales representan un 5% **(B-7.1)** del total de compras, y por las marcas internacionales que comercializan no es necesario de varias cotizaciones para autoriazar la compra. No existe un manual que indique los procedimiento que deben seguir para la adquisición de mercaderia local, se identificó que el Gerente Financiero es el involucrado en la adquisición del producto, pudiendo existtir un atraso ya que él debe de autorizar todas las cotizaciones, y en determinado momento el Gerente no este disponible.

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
DETERMINACIÓN % COMPRAS LOCALES VRS IMPORTADAS
COMPRAS DURANTE EL 2006

AÑO 2006

Compras Locales de Llantas:

Cantidad	Monto	%
11,039.00	5,028,631.84	0.05 %

Compras Importaciones de Llantas:

92,362.00	<u>88,614,488.26</u>	0.95 %
103,401.00	<u><u>93,643,120.10</u></u>	

CONCLUSIÓN

Como se puede observar en el cuadro que antecede, se determinó que las compras locales representan un 5% del total de compras realizadas durante el 2006, mientras que las compras importadas el 95%.

Comercializadora de Llantas, S. A.
Proceso Compra Importada
Narrativa

HECHO POR : Rosa Elvia Tocay

REVISADO POR : Virna Julissa Alvarez Pérez

Actividad a Realizar Entrevista con encargado de compras importadas


Objetivo Identificar los procesos actuales para la adquisición de Mercaderías Importadas

"Procedimiento para compra de mercadería Importada"

Para este proceso existen asignada una persona, la cual se encarga de realizar los pedidos al exterior enviando un formato de solicitud de cotización, además contrata los servicios de un agente aduanal para que realice todos los trámites necesarios para el ingreso del producto al país. Da seguimiento del producto, al momento de que el producto ingrese a puerto se le da seguimiento al agente aduanal para que el producto sea trasladado lo más pronto posible a oficinas centrales. El producto es recibido por el personal de Inventarios quien verificará que el producto entregado se encuentre en buen estado y en las cantidades correctas trasladando un reporte detallado al departamento de compras, posteriormente en el departamento de compras se procede a cotejar dicho reporte con factura enviada por el proveedor de exterior, e inicia a realizar prorrateo de gastos en un formato en excel, se imprime y se traslada a Gerencia Financiera y en su ausencia a Gerencia General para autorización de ingreso al sistema computacional. Ya autorizado el prorrateo se ingresa al sistema y traslada facturas originales a contabilidad para pago.

Conclusión


Las compras de importación representan el 95% **(B-7.1)**. Se identificó que el tiempo de recepción del producto desde el momento de haber confirmado la compra, es demasiado largo lo cual puede perjudicar al abastecimiento adecuado de los inventarios. El Gerente Financiero es quien firma y autoriza la compra así como el ingreso a sistema informático. Existen atrasos del ingreso del producto por el uso inadecuado de dicha herramienta, y es necesaria la ayuda del departamento de cómputo para solucionar los problemas relacionados con el ingreso al sistema de inventarios que suelen suceder muy seguido.

 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.


Manual de Normas y Procedimientos

Compras de Mercadería Local e Importada

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Manual No. 1
---	--	--------------

INDICE

	Pág.
Introducción	97
Objetivo	98
Organización	99
Políticas de Compras	101
Procedimientos de compras Locales	102
Procedimientos de compras Importación	104
Formas Autorizadas	107
Flujogramas	113
Figuras “Sistema integrado de Contabilidad”	117


 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

INTRODUCCIÓN

La función primordial del departamento de compra es proveer a la empresa los productos y provisiones necesarias, cuando y donde sean necesarios a un precio acorde con las condiciones prevalecientes.

El departamento de compras, es el encargado de tramitar las compras así como también el ingreso de las mismas al sistema de inventarios, para ello sus integrantes deben regirse por las normas de la Compañía, así mismo, conocer los documentos necesarios, los niveles de aprobación, las fluctuaciones de precios, importaciones, los procedimientos de cotización y, todo lo relacionado con los procesos de compras.

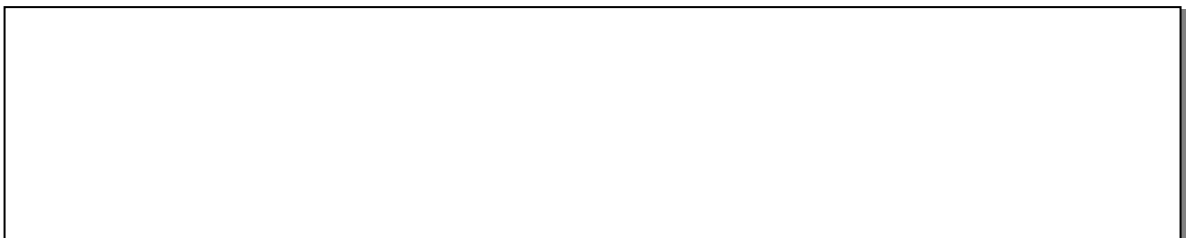
Este Manual de Normas y Procedimientos constituye un importante instrumento de consulta, ya que establece los procedimientos que se debe utilizar para regular toda operación relacionada con la compra de llantas locales e importadas, en la empresa Comercializadora de Llantas, S. A.. Detallando las políticas y normas vigentes para la adquisición de dichas mercaderías con destino a las oficinas centrales y sus diferentes centros de despacho, así también el proceso de ingreso al sistema de inventarios herramienta que ayuda a la eficiencia del proceso de compras, el cual se encuentra instalado dentro del Sistema Integrado de Contabilidad ya existente en la organización.

 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

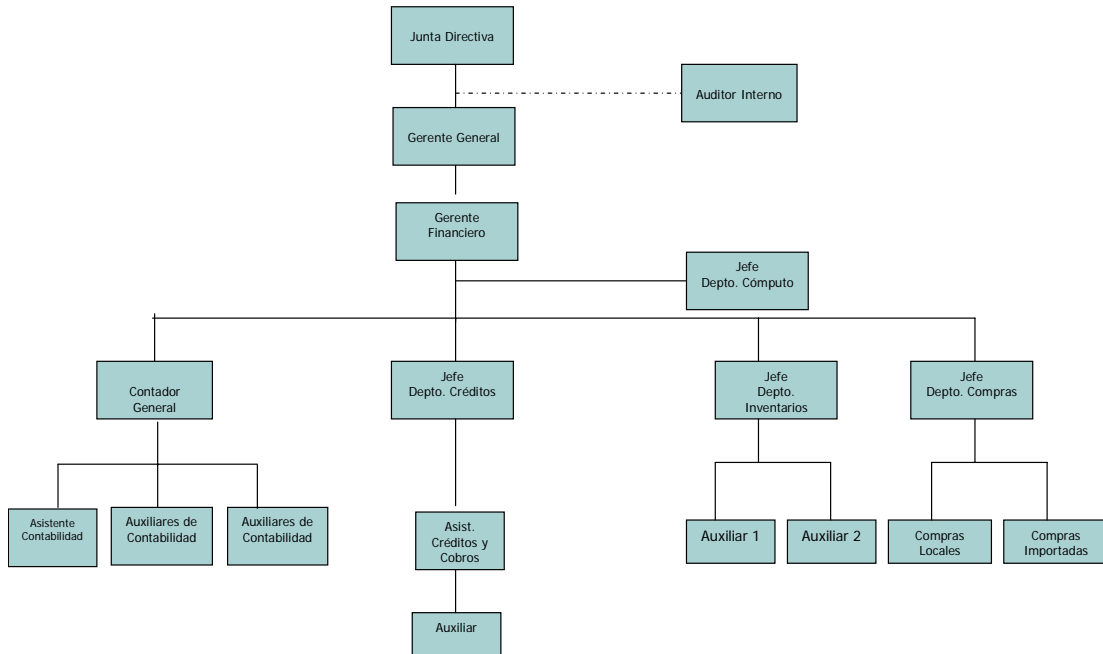
OBJETIVO

Las compras representan un factor clave para el éxito de la empresa, se ha elaborado el presente manual de normas y procedimientos para el departamento de compras con el objetivo de asegurar el abastecimiento adecuado y oportuno de los inventarios de mercadería, consecuentemente, con el crecimiento de la compañía, estableciendo los criterios, definiciones y procedimientos básicos que ayuden al personal de dicho departamento, a ejecutar correctamente el proceso de compras de mercadería local e importada. Además, facilitar las labores de auditoría y control interno.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



COMERCIALIZADORA DE LLANTAS, S. A.
ORGANIGRAMA SUGERIDO



El departamento de compras estará integrado por el siguiente personal:


- Jefe del departamento de compras.
- Asistente “A” (encargado de compras locales)
- Asistente “B” (encargado de compras de importación)

Siendo sus responsabilidades las siguientes:

Jefe de compras

Es responsable de llevar a cabo la planeación, dirección y control de los procedimientos y operaciones de compras tanto locales como importadas, entre sus funciones principales se mencionan:

- a) Verificar que se cumpla con los procedimientos de compra de mercadería e ingreso al sistema de inventarios, según las políticas de Compañía.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Manual No. 1
---	--	--------------

- b) Mantener actualizado la Base de Datos de Proveedores.
- c) Revisar en forma periódica y selectiva los precios que en el presente se estén pagando por las mercaderías, con el fin de confirmar que la información indicada sea la correcta.
- d) Revisar periódicamente todas las Políticas de Compras y recomendar cambios a la Gerencia cuando crea necesario.
- e) Mantener informado al Gerente Financiero sobre el desarrollo del trabajo.
- f) Preparar informes y reportes según lo requieran.
- g) Análisis, provisión de demanda, programación y control de pedidos al exterior así también de los pedidos de mercadería local.
- h) Además de las asignaciones antes detalladas, será responsable de desarrollar otras actividades que en cualquier momento le solicite el Gerente Financiero.

Asistente “A” (encargado de compras locales)


Con las siguientes funciones:

- a) Realizar cotizaciones de compra Local.
- b) Emitir órdenes de compra.
- c) Recibir, codificar y diligenciar facturas.
- d) Ingreso de Producto local al sistema de inventario.
- e) Manejar el archivo del departamento en lo que respecta a órdenes de compra, requisiciones y cotizaciones de mercadería Local.

Asistente “B” (encargado de compras de importación)

Con las siguientes funciones:

- f) Realizar cotizaciones de compra mercadería importada
- g) Emitir pedido de mercadería.
- h) Dar seguimiento al pedido para aprobación de Gerencia


	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Manual No. 1
---	--	--------------

- i) Enviar pedido vía correo electrónico
- j) Dar seguimiento al pedido: embarque, trámites aduanales, traslados de mercadería (aduanas-bodegas de la cía.).
- k) Recibir, codificar y diligenciar facturas.
- l) Realizará prorrateso de gastos.
- m) Ingreso de Producto local al sistema de inventario.
- n) Manejar el archivo del departamento en lo que respecta a órdenes de compra, requisiciones y cotizaciones de mercadería Local.

POLÍTICAS GENERALES DE COMPRA

Las directrices que deben regir la compra de mercadería son las siguientes:

- a) Antes de comprometer a la Compañía para una compra, cada empleado debe asegurarse que el precio que se va a pagar, por las diferentes mercaderías, sea el más conveniente y de la mejor calidad, comparándolos con otros de similares características o especificaciones.
- b) Las órdenes de compras son autorizadas por el Gerente General.
- c) Se debe actualizar permanentemente el catálogo de productos y precios de los principales proveedores.
- d) Toda información sobre cotizaciones se manejará únicamente y exclusivamente por los miembros del personal de compras en forma confidencial, previo a la adjudicación.
- e) Sólo se recibirá mercancía de proveedores que estén de acuerdo a las facturas, precios y condiciones pactadas en el pedido y/u orden de compra.
- f) Toda factura y la mercadería correspondiente que se reciba del proveedor debe revisarse detalladamente antes de iniciar el trámite de pago.
- g) No se recibirán obsequios, gratificaciones o cualquier tipo de invitaciones, que puedan influir de algún modo, en la selección del proveedor.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Manual No. 1
---	--	--------------


- h) El departamento de compras deberá reconocer ampliamente las normas o requerimientos gubernamentales vigentes para su aplicación correcta en las facturas de los proveedores e importación de producto.
- i) Toda adquisición de mercaderías deberán ser canalizadas a través del departamento de compras.
- j) Toda bonificación, oferta y/o descuento por parte de los proveedores, deberá estar indicado en la factura de cobro, para dejarlo registrado en el proceso de pago.

PROCEDIMIENTO DE COMPRA LOCALES E IMPORTADAS


Para satisfacer las operaciones diarias, la empresa necesita hacer transacciones las cuales debe efectuarlas en condiciones de competencia, por tal razón deberá reunir información abundante de sus proveedores del bien a adquirir, para realizar el análisis respectivo que determine la mejor elección en valor, precio, calidad, fecha de entrega, garantía, etc.. Debido a estos factores la empresa importa el 95% de los productos que distribuye de marcas reconocidas como: Firestone, Micheline y Hankook, el 5% restante, por el producto que se adquiere localmente; por la clase de producto que se maneja actualmente sólo se tiene un proveedor local, a continuación se detallan los procesos a seguir.

Compras Locales

1. El jefe del Departamento de Compras, cada semana se revisará la existencia de llantas “Good Year” en el sistema de inventarios y el pronóstico de demanda, determinando así las cantidades necesarias a abastecer a cada una de las agencias.


	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Manual No. 1
---	--	--------------

2. Asistente “A” realizará requerimiento de compra para cotización (Ver sección “Figuras” números 7 y 7.1), con las cantidades que se determinaron en el punto anterior.
3. Asistente “A” imprimirá y trasladar cotización para autorización a Gerencia Financiera.
4. Emitir orden de compra, la cual se realizará en un sistema computarizado, se imprime y debe ser firmada por el Jefe del departamento para enviarla al proveedor. (Ver sección “anexos”, Figura 8)
5. Se envía Orden de Compra debidamente autorizada al proveedor para solicitar despacho.
6. El personal del departamento de compras dará seguimiento a la orden enviada, para recibir la mercadería oportunamente.
7. El personal de inventarios (auxiliar 1 y 2) serán los encargados de descargar la mercadería y verificar si ésta viene en buen estado, trasladando un reporte al asistente “A” del departamento de compras para su ingreso en el sistema.
8. El Asistente “A” del departamento de compras revisará si la documentación llena los requisitos legales correspondientes.
9. El asistente “A” del departamento compras realizará el ingreso al sistema de inventarios de dicho producto, colocando un sello a la factura que indique que el producto llegó en buen estado, completo y que ya se realizó su ingreso al sistema. (Ver sección de “Anexos” Figura 9-10)
10. El asistente “A” trasladará las facturas correspondientes al departamento de pagos, debidamente revisadas e ingresadas al sistema, adjuntando la orden de compra.
11. El asistente deberá tener un archivo de todas las órdenes de compras cerradas, y se les colocará un sello que indique el número de factura otorgada por el proveedor y fecha de ingreso al sistema.

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Manual No. 1
---	--	--------------


Compras de importación

1. El Jefe del departamento de compras es el encargado de programar los pedidos al exterior en base al movimiento de la mercadería del año anterior, pronóstico de la demanda y en casos especiales cuando se necesite cubrir un pedido extraordinario. La persona encargada de estas programaciones deberá tomar en cuenta que el producto regularmente tarda 3 meses en llegar a puerto, por lo que deberá programar sus solicitudes con el objeto de tener la mercadería necesaria para abastecer a cada uno de los centros de distribución.
2. Luego de elaborar la programación se presenta a la Gerencia Financiera para que ésta de su autorización.
3. Para realizar el pedido se deberá llenar el formulario correspondientes (ver forma número dos en sección “formas”).
4. Se pasa por scanner el formulario debidamente autorizado y se envía el mismo vía mail o por fax al proveedor del exterior, solicitando la cotización del producto y tiempo estimado de ingreso de la mercadería a Guatemala.
5. Revisión y aprobación de la cotización.
6. Posterior a la aprobación de la cotización se debe ingresar el pedido al sistema de inventarios, revisando si existe código de proveedor, códigos de artículos. En caso de no existir códigos antes mencionados, debe solicitar la creación al departamento de contabilidad.
7. Seguimiento de embarque, obtención de información de embarque y documentos de embarque, enviando éstos al agente aduanal para empezar los tramites de ingreso de la mercadería.
8. Trámite aduanal; envío de la documentación a agencia aduanal, seguimiento a la agencia aduanal y acumulación de gastos de importación.
9. El agente aduanal trasladará el formulario de los impuestos correspondientes vía mail al asistente de compras, éste realizará el trámite de pago de dicho

	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Manual No. 1
---	--	--------------

formulario a través de Bancasat (ver formas numeradas del 3 al 5 “sección de Formas”).

10. Traslado de mercadería, el jefe del departamento deberá coordinar con el agente aduanal del traslado del producto sea confiable y seguro.
11. Ingreso al Almacén; El personal de inventario será el encargado de la recepción de la mercadería, inspección física y elaborará un reporte para el asistente A del departamento de compras, indicando en él si existiera un faltante o bien daños al producto.
12. El asistente A, recibirá el reporte del personal de inventarios y cotejará contra la factura del proveedor del exterior, verificará gastos por importación, revisará facturas de dichos gastos para preparar el prorrateo del producto.
13. Se procede a preparar el prorrateo de gastos por los productos adquiridos..
14. Se Traslada el prorrateo para autorización de la Gerencia de General y en su ausencia la Gerencia Financiera.
15. Posterior a las firmas de autorizado se procede el ingreso del producto al sistema de inventarios.
16. Luego el asistente A, obtendrá fotocopia de cada una de las facturas locales e internacionales que respaldan la importación y trasladará las originales al encargado de pagos en el área de contabilidad.
17. El asistente A, realizará un archivo por cada importación dejando en él la siguiente papelería:
 - a) Fotocopia de Facturas de gastos locales firmados por la persona quien le recibió las originales en contabilidad.
 - b) Declaración aduanal con su recibo de pago.
 - c) Documento de embarque (Bill of Lading que es el documento de transporte bajo el cual está ingresando la mercadería, en caso de producto Centro Americano en lugar de este documento deberá llevar

 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

"Carta de Porte". Ambos documentos, identifican que mercadería esta ingresando al país, número de contenedor, número de factura del proveedor del exterior, nombre de la empresa que envía el producto así como de quien lo recibe).

- d) Copia de Factura del proveedor del exterior.
- e) Prorrato debidamente autorizado y reporte que emite el sistema como constancia de ingreso al sistema.

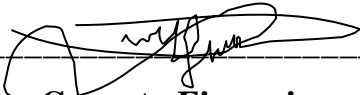
Por último deberá identificar el file en la pestaña con el nombre del proveedor, número de factura, Fecha de ingreso al sistema y número de documento con el que fue ingresado al sistema el cual será el número de declaración aduanal.

Elaborado por:



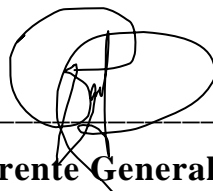
Virna Julissa Alvarez

Revisado por:




Gerente Financiero


Aprobado por:



Gerente General



COMERCIALIZADORA DE
LLANTAS, S. A.

 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

FORMAS AUTORIZADAS



**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS**

Manual No. 1



NIT : D
D
Tels: D
Fax :

ORDEN DE COMPRA
No.

Pagina: 1

Fecha de Emision:	Sucursal: 009 PRUEBA	Bodega: 01 BODEGA DE PRUEBA	Fecha de Aprobacion:			
Proveedor:	Direccion:					
Forma de Pago: CREDITO	Dias Plazo: 090	Descuento P/Pago: 0.00 %				
Lugar de Entrega: GUATEMALA						
Codigo	Cant. Pedida	Cant. Recibida	Medida	Descripcion	Valor Unitario	Valor TOTAL
					(-) DESCUENTO	:
					SUB-TOTAL DE LA ORDEN	:
					I.V.A. DE ORDEN COMPRA:	:
					TOTAL DE LA ORDEN	:
GDSG GASDG						
FG						
Observaciones : COMPRA LOCAL						
Elaboro: cpm		Aprobo:		Recibio:		

Forma1. Orden de compra emitida por Sistema.



**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS**

Manual No. 1

SAT

**SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA
DECLARACION ADUANERA DE IMPORTACION**

1. No. Declaración _____ 3. Clave de Régimen _____ 5. Fecha de Presentación _____ 7. Medio de Transporte _____ 9. Consignatario _____ 10. Dirección _____ 11. NIT _____ 12. Proveedor _____ 13. Dirección _____	2. Clave de Aduana _____ 4. País de Origen _____ 6. País Vendedor _____ 8. Tipo de cambio _____	14. _____ 15. _____				
16. No. Facturas y Fecha: _____						
17. Documento de embarque _____		18. No. Contenedor o Furgón _____				
19. Peso Total _____	20. Flete _____	21. Seguro _____				
22. Otros gastos _____		23. Valor Dlls. _____				
24. Valor Quetzales _____						
25. País origen	26. Cantidad y Unidad de Medida	27. Descripción de Mercancías	30. Inciso Arancelario	31. Valor CIF	32. Tasa	33. DAI Quetzales
34. Código de Barras.		35. Firma Electrónica		38. Liquidación		
				Clave del Tributo	F.P.	Sub-Totales
36. Observaciones						
				TOTAL A LIQUIDAR		
37. Nombre y Firma del Agente de Aduanas				OTROS		
				TOTAL GENERAL		

Ejemplar Interesado

Forma No. 3. Declaración aduanera de importación



**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS**

Manual No. 1

SAT

**SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA
DECLARACION ADUANERA DE TRANSITO**

1. No. Declaración _____		2. Clave de Aduana de inicio _____		15.		
3. Clave de Régimen _____		4. País de Origen _____				
5. Fecha de Presentación _____		6. País vendedor _____				
7. Tipo de cambio _____		8. Medio de Transporte _____				
9. Consignatario _____						
10. Dirección _____						
11. NIT Transportista _____						
12. Proveedor _____						
13. Dirección _____						
14. Aduana de destino _____						
16. No. Facturas y Fecha: _____			17. No de Marchamos _____			
18. Documento de embarque _____			19. Peso Total _____			
20. No. Contenedor o Furgón: _____		21. Fletes _____		22. Seguro _____		
23. Otros gastos _____		24. Valor Dlls. _____		25. Valor Quetzales _____		
26. País Origen	27. Cantidad y Unidad de Medida	28. Descripción de Mercancías	31. Inciso Arancelario	32. Valor	33. Tasa	34. DAI Quetzales
35. Código de Barras		36. Firma Electrónica		39. Liquidación		
				Clave de Tributo	F.P.	Sub-Totales
37. Observaciones						
45. Nombre y Firma del Transportista				TOTAL A LIQUIDAR		
38. Nombre y Firma del Agente de Aduanas				OTROS		
				TOTAL GENERAL		

Ejemplar Interesado

Forma No. 4. Declaración aduanera en transito.



**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS**

Manual No. 1


SAT

**SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA
RECTIFICACION DE DECLARACION ADUANERA**

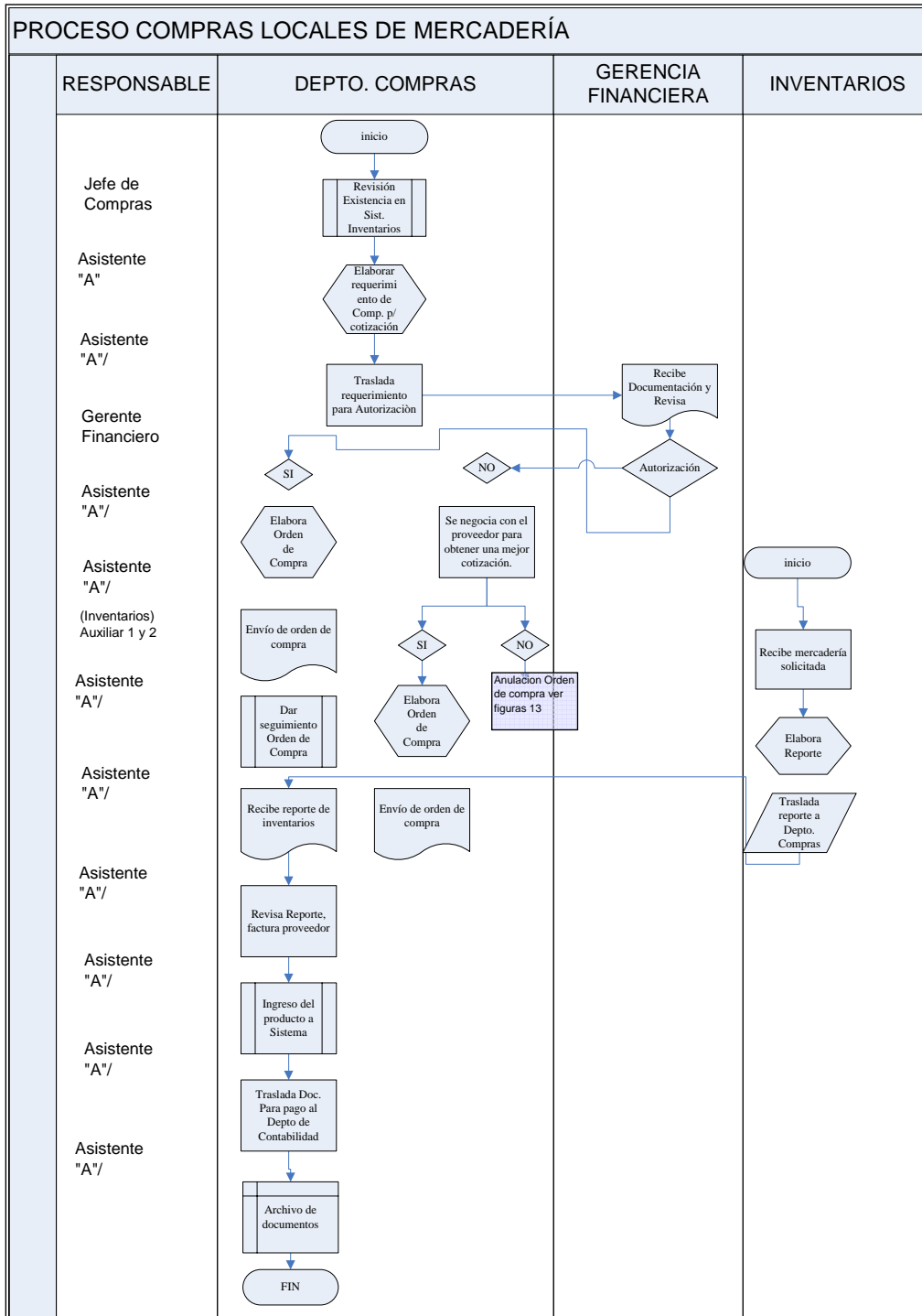
1. No. Declaración _____ 3. Clave de Régimen _____ 5. Fecha de presentación _____ 7. Tipo de cambio _____ 9. Consignatario _____ 10. Dirección _____ 11. NIT _____ 12. Proveedor/Comprador _____ 13. Dirección _____ 14. No. Declaración a rectificar _____ 15. Fecha de declaración a rectificar _____	2. Clave de Aduana _____ 4. País de origen _____ 6. País Vendedor _____ 8. Medio de transporte _____	16. Impresión de Banco _____				
17. No. Facturas y Fecha: _____ 18. Documento de embarque No. _____ 19. No. Contenedor o furgón _____ 20. Peso Total _____ 21. Fletes: _____ 22. Seguros: _____ 23. Otros gastos _____ 24. Valor en Dlls _____ 25. Valor en Quetzales _____						
26. Cantidad y Unidad de Medida	27. Descripción de Mercancías	30. Inciso Arancelario	31. Valor	32. Tasa	33. DAI Quetzales	
34. Código de Barras		35. Firma Electrónica		38. Liquidación		
				Clave del Tributo	F.P.	Sub-Total
36. Observaciones				TOTAL A LIQUIDAR		
				OTROS		
				TOTAL GENERAL		
37. Nombre y Firma del Agente de Aduanas						

Ejemplar Interesado

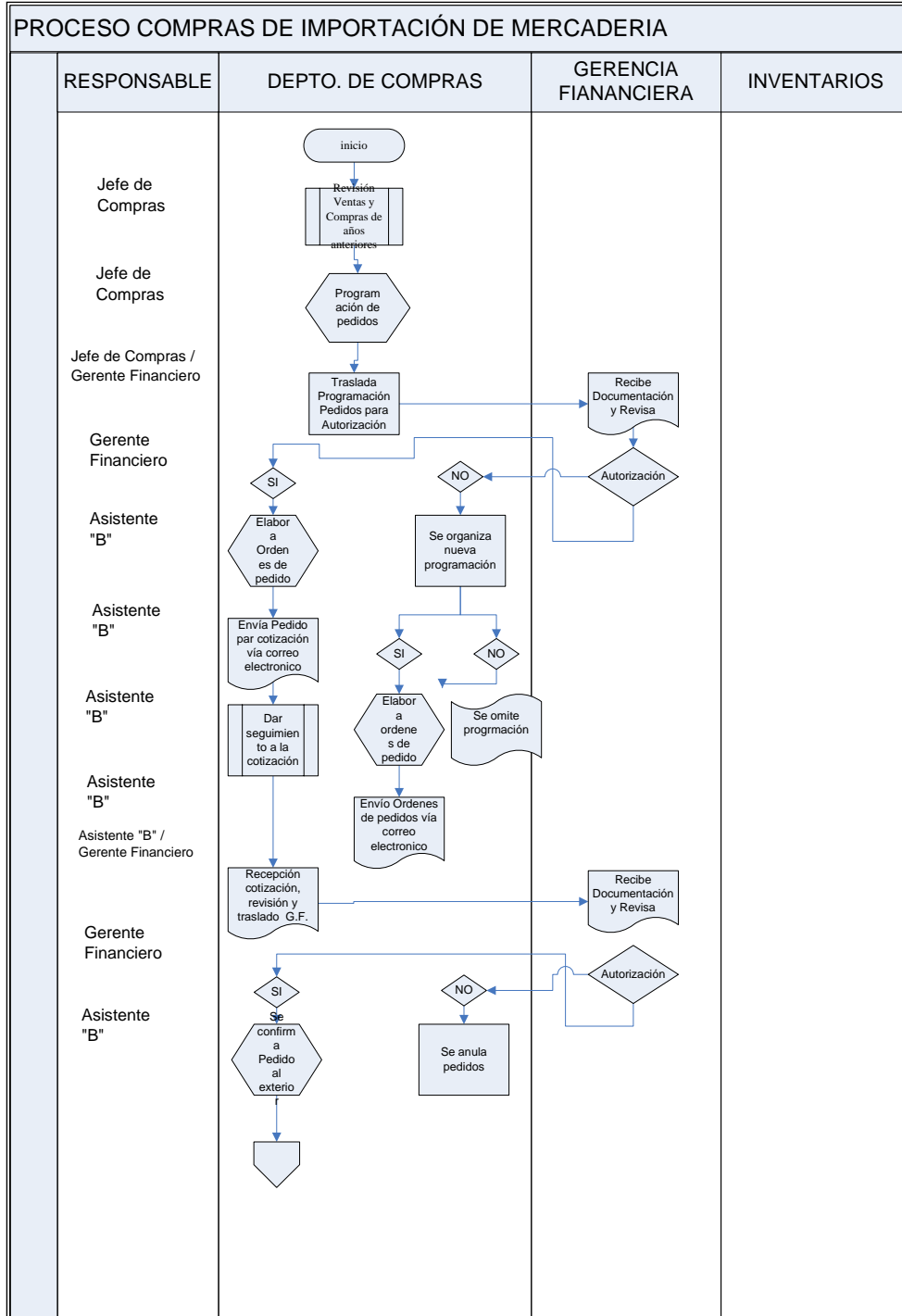
Forma No. 5. Rectificación de Declaración aduanera.

 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

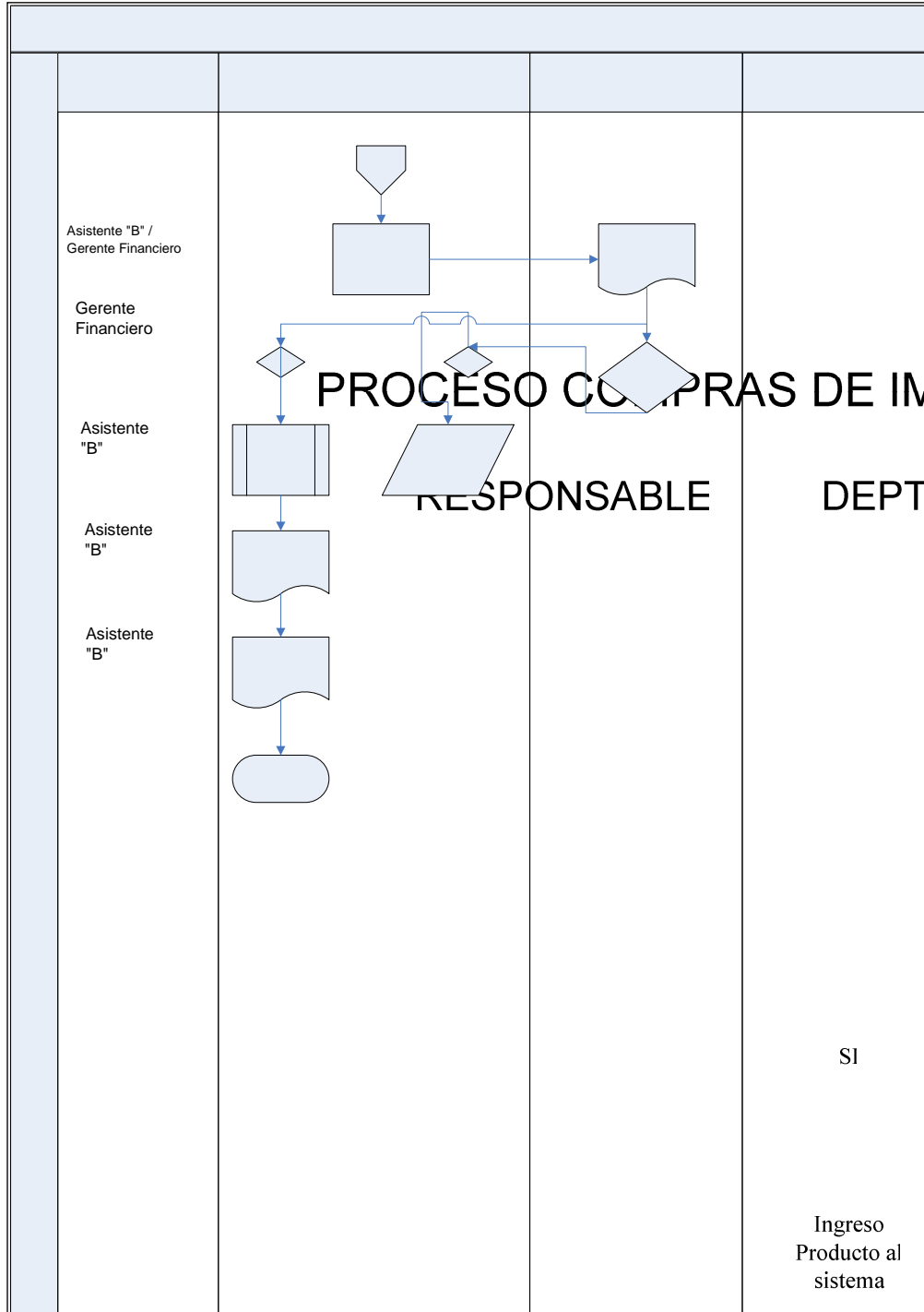
FLUJOGRAMAS



Flujograma elaborado según información técnica descrita en Capítulo III, pág. 48-50




Flujograma elaborado según información técnica descrita en Capítulo III, pág. 48-50



Flujograma elaborado según información técnica descrita en Capítulo III, pág. 48-50


Traslada Doc. Para
Pago a
Contabilidad

 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

FIGURAS

SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDAD

INGRESO COMPRAS LOCALES E IMPORTADAS

 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

PROCEDIMIENTOS PARA INGRESO PRODUCTO A SISTEMA

COMPRAS LOCALES

En el presente módulo se registran los requerimientos, así como se realizan las órdenes respectivas para la compra, de artículos requeridos, a proveedores locales.

La opción para ingresar al módulo de compras desde el menú principal es: **4.Compras.** (Figura 1).

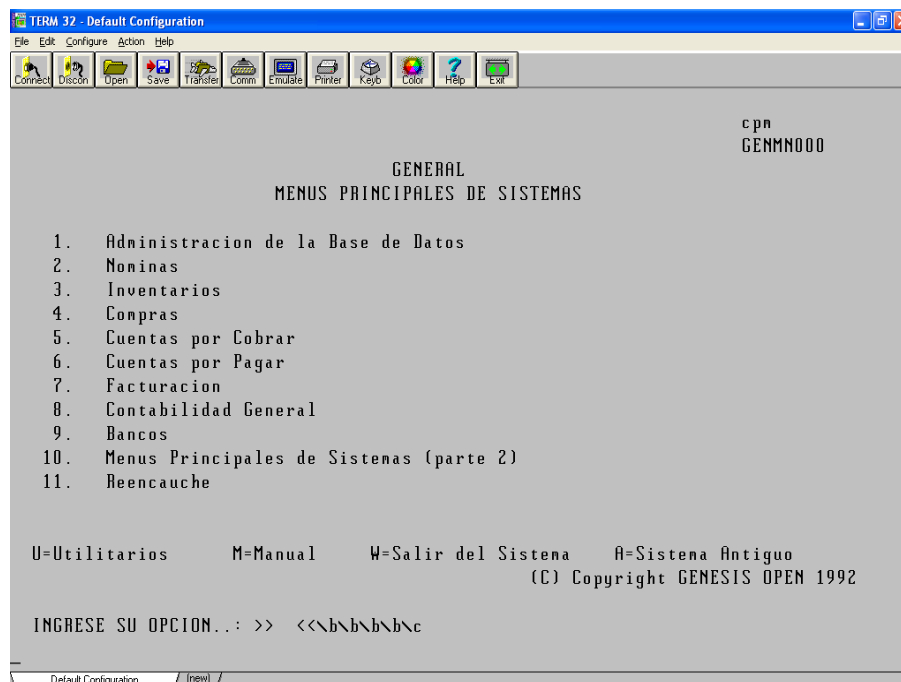


Figura 1. Menú principal

Para compras locales, se selecciona la **opción 2.** (Figura 2)

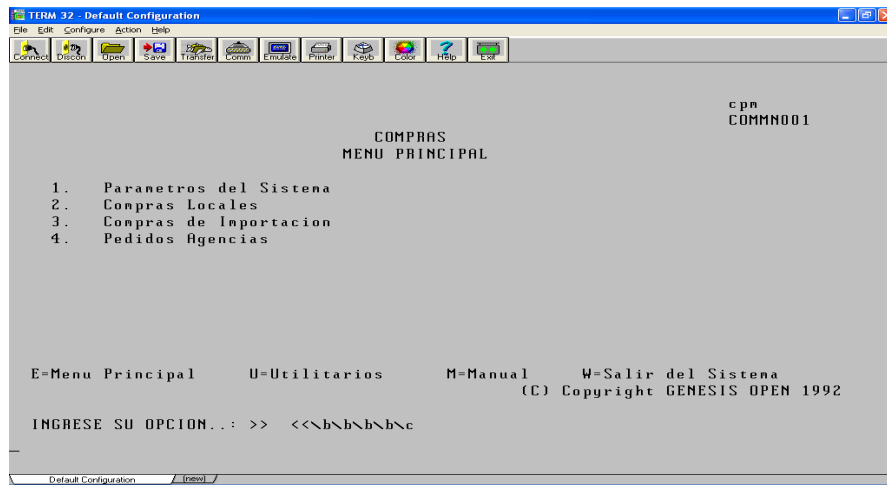


Figura 2. Menú principal compras.

Las diversas opciones contenidas dentro del Módulo de Compras locales se muestran en la Figura 3.

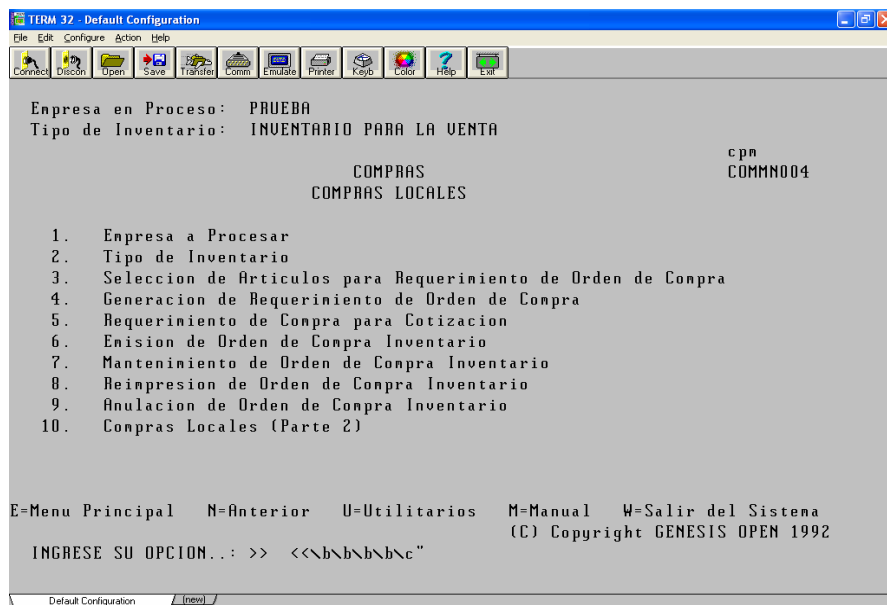


Figura 3. Menú principal compras locales.

Opción 3. Selección de artículos para requerimientos de orden de compra

El primer paso para realizar compras locales es determinar qué artículos son los requeridos. Dicha determinación de artículos puede hacerse seleccionando todos los artículos, o aquellos que conforman un departamento, departamento y sección, departamento sección y familia, departamento sección familia y marca, departamento sección familia marca y tamaño. (Figura 4, Opción 3, Menú Principal Compras Locales)

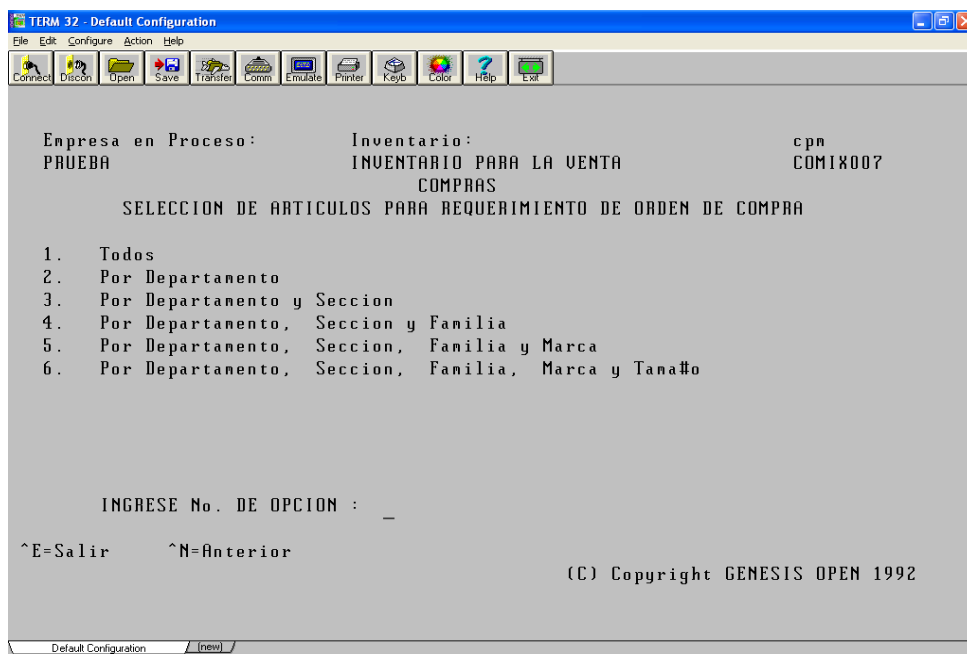


Figura 4. Selección de grupo artículos para requerimientos orden de compra.

Tras determinar el grupo de artículos que se desea trabajar, es mostrada la lista de artículos que conforma el grupo en mención, se seleccionan los que se desea trabajar mediante una "X". (Figura 5)

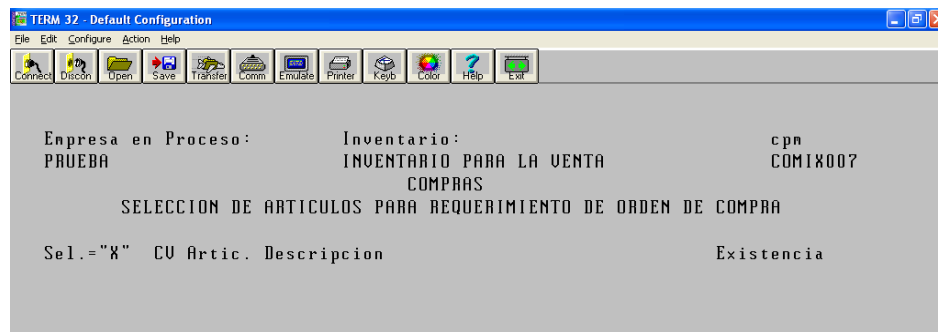


Figura 5. Selección de artículos para requerimientos orden de compra

Luego de seleccionados los artículos, se muestra la existencia y se solicita la cantidad requerida. (Figura 6.)

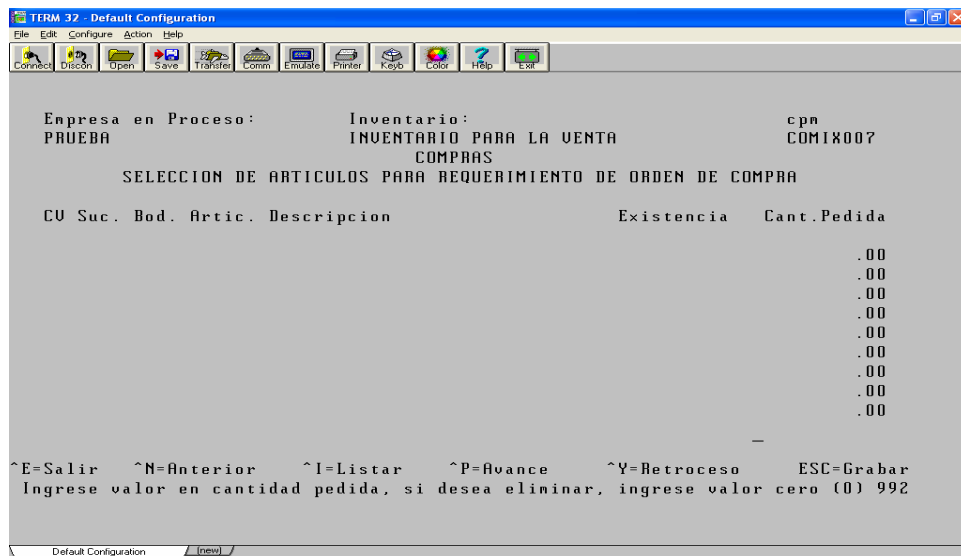


Figura 6. Ingreso de cantidad artículos requerida.

Opción 4. Generación de requerimiento de orden de compra


	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Manual No. 1
---	--	--------------

Figura 7.1 Cotización artículos.

Opción 6. Emisión de orden de compra

Los artículos incluidos dentro de los requerimientos, son distribuidos entre las distintas bodegas, a través de este paso, eso con el propósito de que al recibir la mercadería se envíe la misma a las bodegas que así lo han solicitado. (Figura 8).




 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

Figura 8. Emisión orden de compra

Opción 7. Mantenimiento de orden de compra

Es en este punto donde se registran los movimientos en Inventarios y Contabilidad de las órdenes de compra previamente autorizadas.

Como primer paso para este punto, se ingresan los datos de la factura de proveedor, así como también la cantidad de bodegas que serán afectas con la orden de compra utilizada (Figura 9)



TERM 32 - Default Configuration

File Edit Configure Action Help

Conect Discón Open Save Transfer Comm Emulad Printer Keyb Color Help Exit

Empresa en Proceso : [IPRUEBA] Inventario : [INVENTARIO PARA LA VENTA COMPRAS] cpn : [COM18012]

MANTENIMIENTO DE ORDEN DE COMPRA

Orden de Compra : []

Proveedor : [] []

Fecha del Pedido : [] Fecha Esti. Ingreso : []

Aviso de Cierre de Orden : []

Fecha de Aviso de Cierre : []

Fecha de Factura Proveedor : []

No. de Factura Proveedor : []

FACTURA PROVEEDOR

Parcial : [] Descuento : [] %

Sub-Total : []

Figura 9. Datos de factura proveedor

Luego son mostrados los datos de la orden de compra, comparando los mismos con la factura de proveedor (Figura 10)

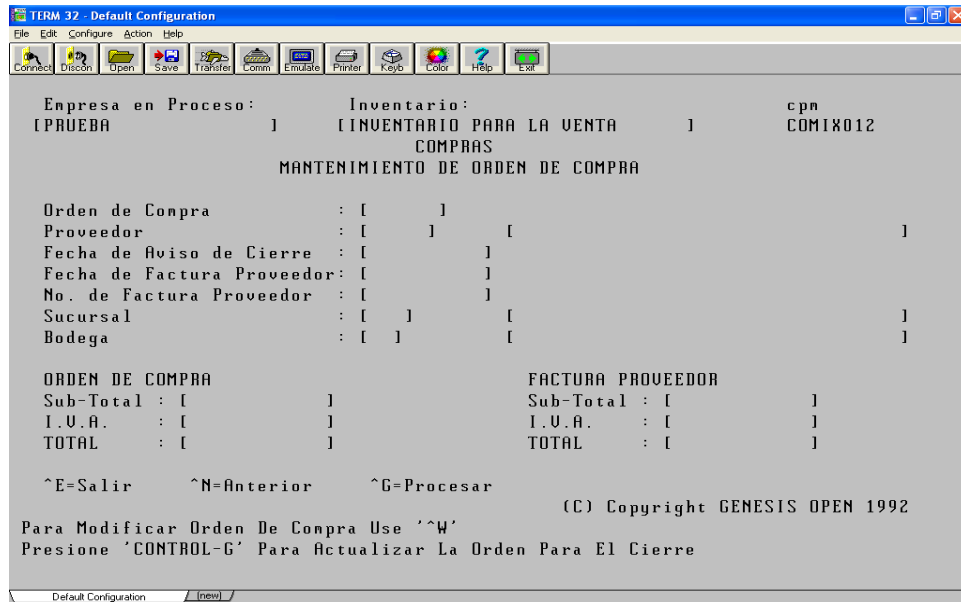


Figura 10. Datos de factura proveedor vrs. orden de compra

Opción 8. Reimpresión de orden de compra

Se permite la reimpresión de la orden de compra deseada. Se solicita el rango de fechas, el cual será utilizado con el propósito de filtrar información. (Figura 11)



Figura 11. Ingreso rango fechas

Luego son listadas todas las órdenes de compra que se encuentren dentro del rango ingresado. En este paso son seleccionadas las órdenes deseadas, mediante la colocación de una X al lado izquierdo.

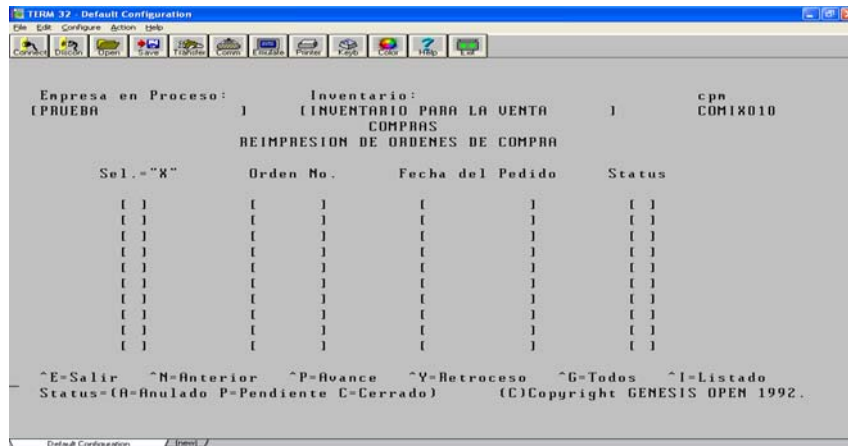


Figura 12. Selección orden de compra para reimprimir

Opción 9. Anulación de orden de compra

Se permite la anulación de orden de compra. Con esto se reversan las posibles distribuciones de artículos. (figuras 13 y 14).

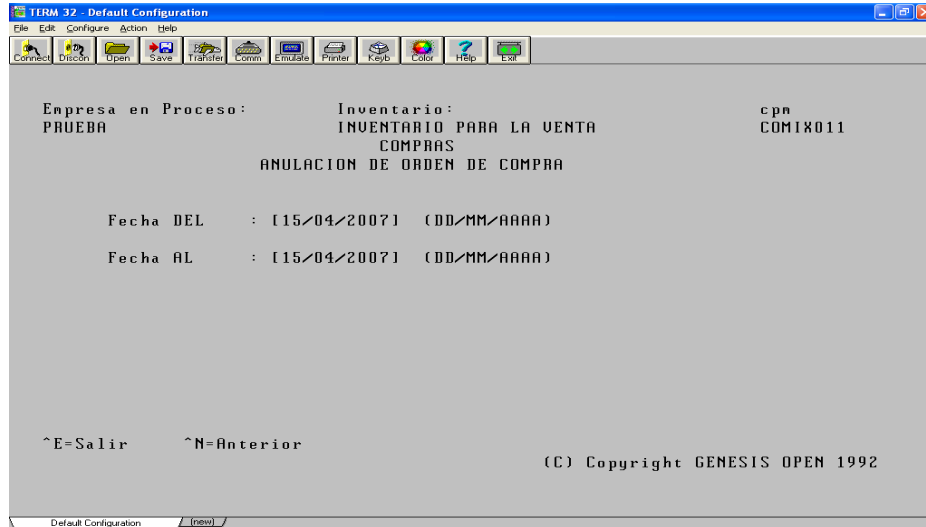


Figura 13. Selección fecha

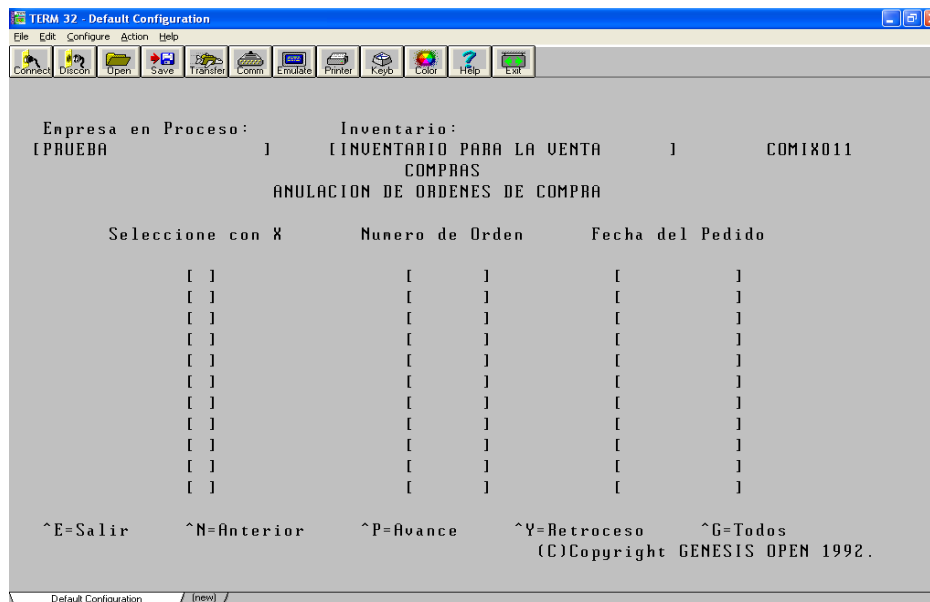


Figura 14. Selección orden de compra para anular

Opción 10. Compras locales (Parte 2)

Permite la visualización de la segunda parte del menú Compras Locales (Figura 15).

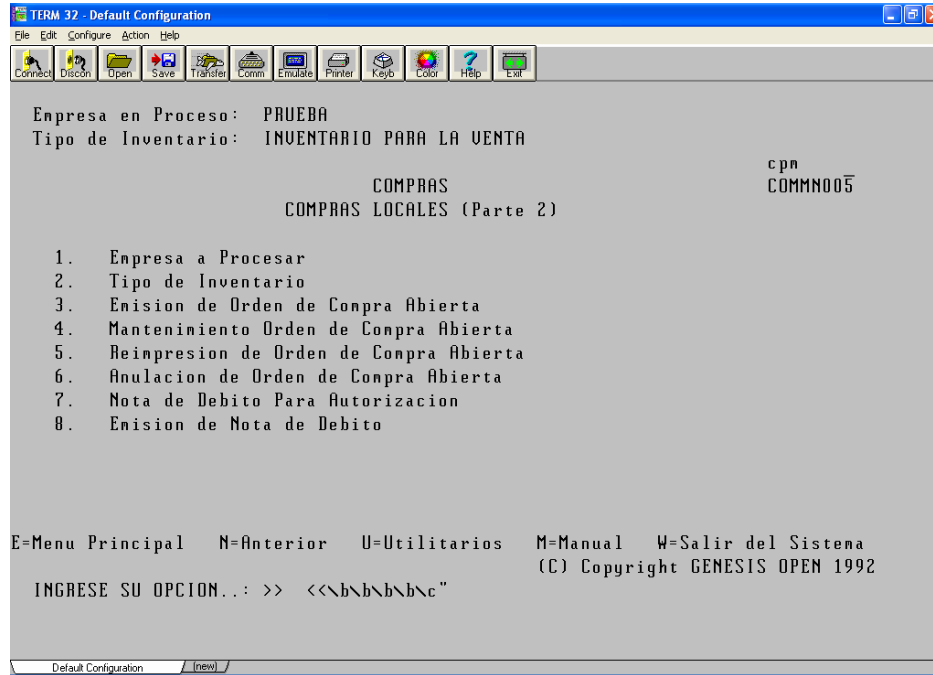


Figura 15. Menú compras locales (Parte 2)

Este menú permite realizar funciones similares, con el particular que trabaja sobre órdenes de compra abiertas, es decir, aquellas cuyo contenido no ha sido confirmado totalmente.

COMPRAS DE IMPORTACIÓN

En el presente módulo se establecen los artículos requeridos para compras, a través de importación, así como los controles para determinar que artículos deben solicitarse en cada pedido de importación.

La opción para ingresar al módulo de compras desde el menú principal es: **4.Compras.** (Figura 16).

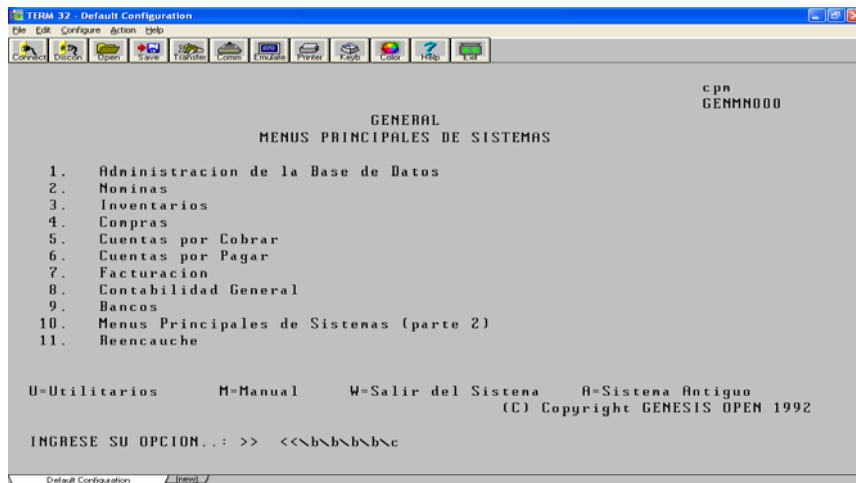


Figura 16. Menú principal

Para compras de importación, se selecciona la **opción 3.** (Figura 17)

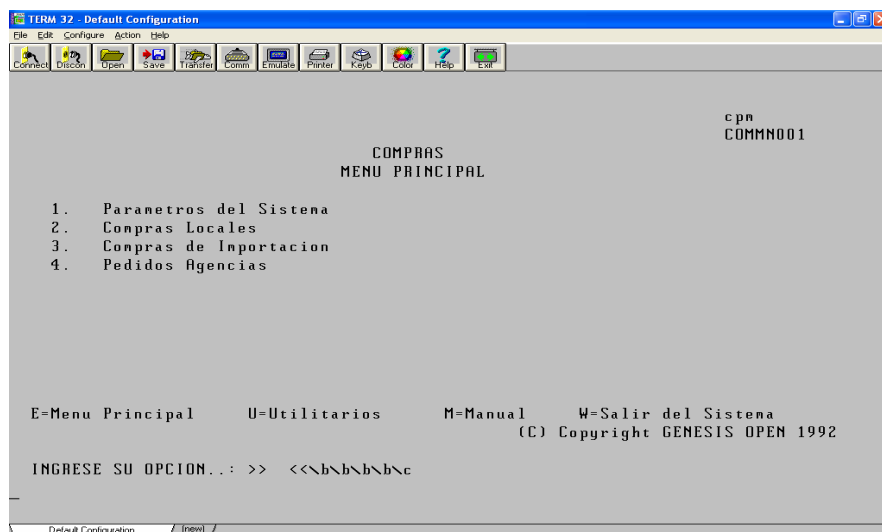



Figura 17. Menú principal compras

Las opciones que conforman el menú principal de compras de importación (Figura 18), constituyen las divisiones del proceso de compras de importación. Esto significa que debido a que en el proceso de compras de importación

 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

deben considerarse factores tales como distancia, tiempo y costo, y los mismo son mayores que una compra local, es necesario tener mayor control sobre éstos.

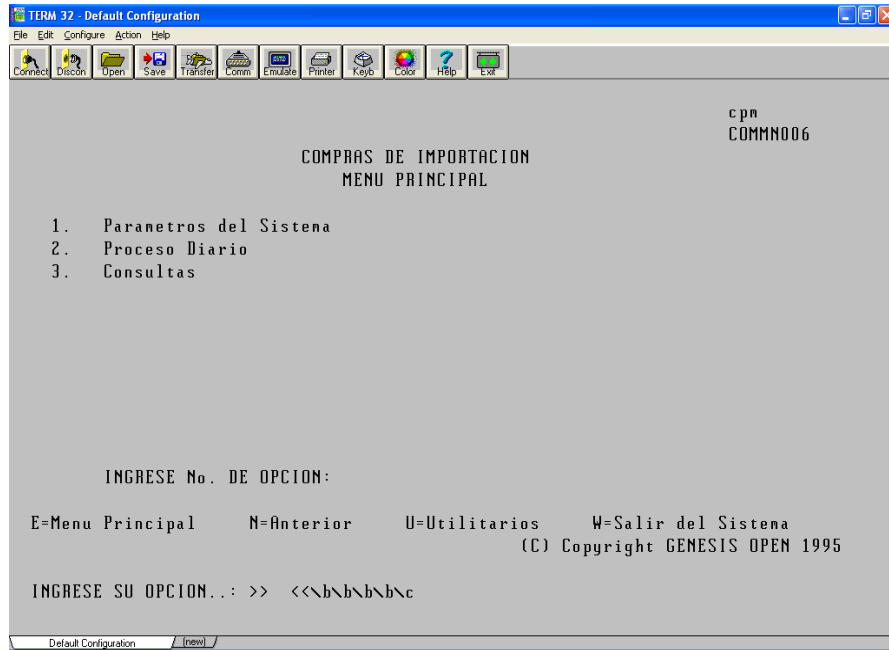


Figura 18. Menú principal compras de importación

Opción 1. Parámetros del sistema

Esta opción permite establecer los parámetros necesarios para determinar los límites de compra, así como el comportamiento esperado del pedido (los puntos que debe recorrer el pedido desde que es despachado hasta que es recibido, además del promedio de días estimado entre dichos puntos).

Opción 2. Proceso diario

Dentro de esta opción se realizan las operaciones diarias, tales como: Ingreso de Pedidos, Grabación de Importaciones basadas en Pedidos y se llevan controles relacionados con éstos.

Opción 3. Consulta

En esta opción se pueden realizar las consultas necesarias para determinar la disponibilidad para los pedidos, el contenido de un pedido, etc.

Parámetros del sistema

Las opciones que conforman este menú (Figura 19) establecen los parámetros iniciales para los pedidos.

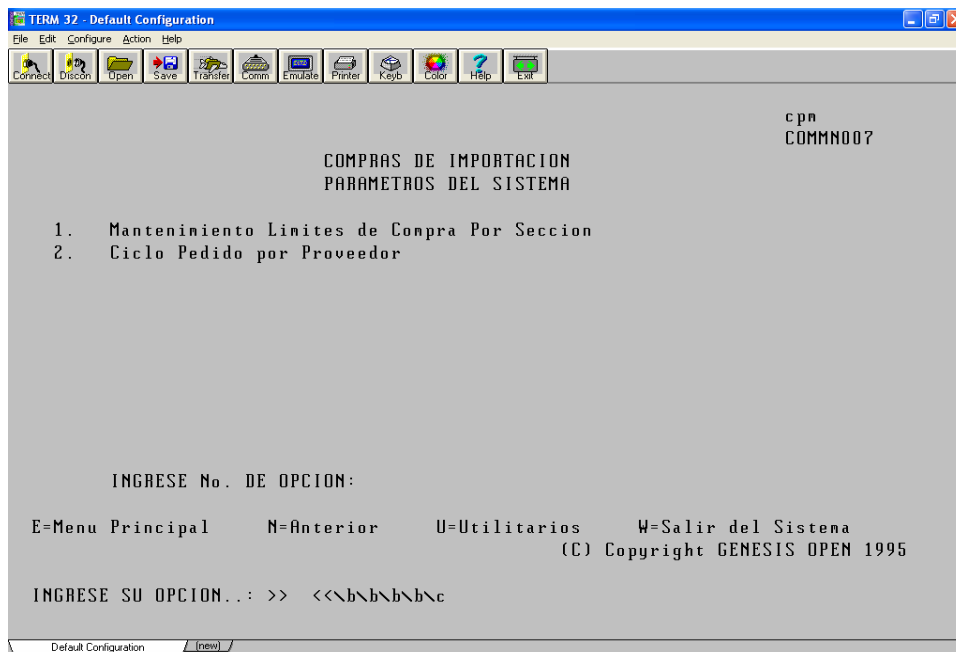


Figura 19. Menú de parámetros del sistema. Compras de importación.

Opción 1. Mantenimiento límites de compra por sección

Cada artículo que forma parte del inventario está incluido en una sección y ésta a un departamento que se agrupa finalmente por tipo de inventario.

El límite de compra se establece tomando en cuenta la estructura antes descrita, determinando el tipo de inventario y departamento (Figura 20)

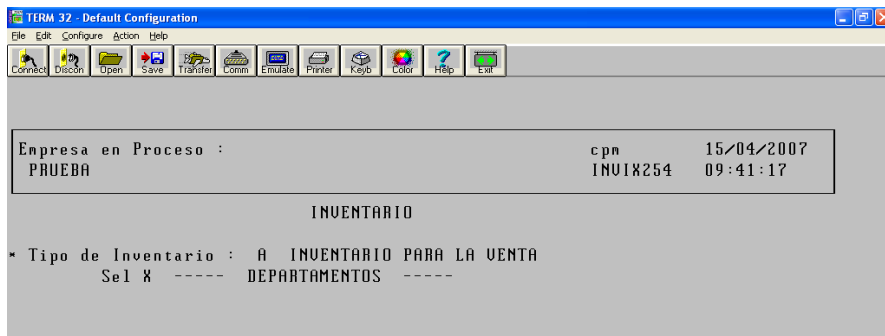
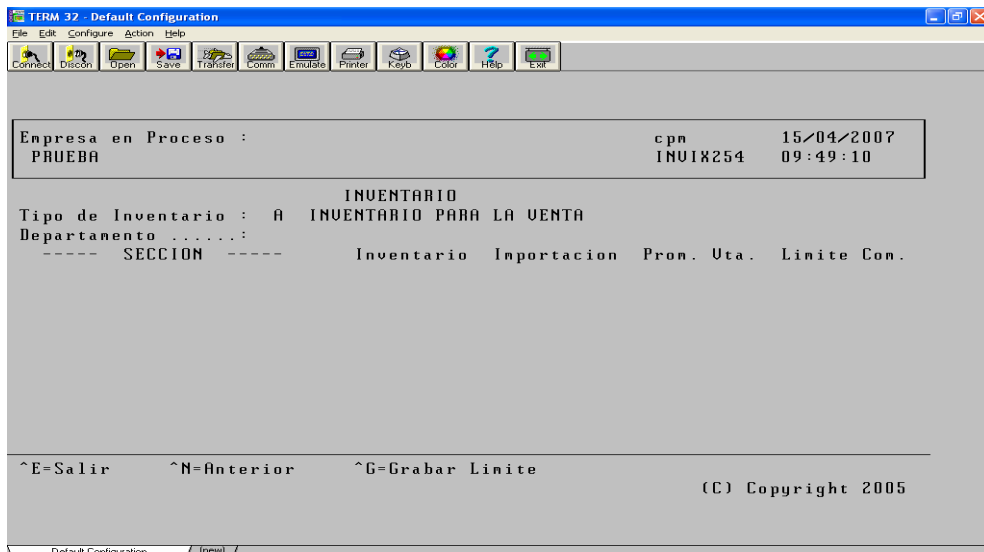


Figura 20. Ingreso de tipo de inventario y departamento para límite de compra.

Posteriormente son mostradas todas las secciones que pertenecen al tipo de inventario y departamento ingresados. (Figura 21). Para cada sección es mostrado, además, el monto en inventario, el monto en pedido de importación pendientes de recibir, así como el promedio de venta de los últimos seis meses. Esto con el propósito de proporcionar una guía al usuario al momento de colocar límites por cada sección.



Opción 2. Ciclo pedido por proveedor

Esta opción permite establecer, con base a datos históricos, el promedio de días que un pedido pueda tomar para llegar a los puntos de control establecidos, para un proveedor en específico (Figura 22). Los puntos de control se determinan previamente y se utilizan para calcular los días de retraso o de adelanto que un pedido pueda sufrir.

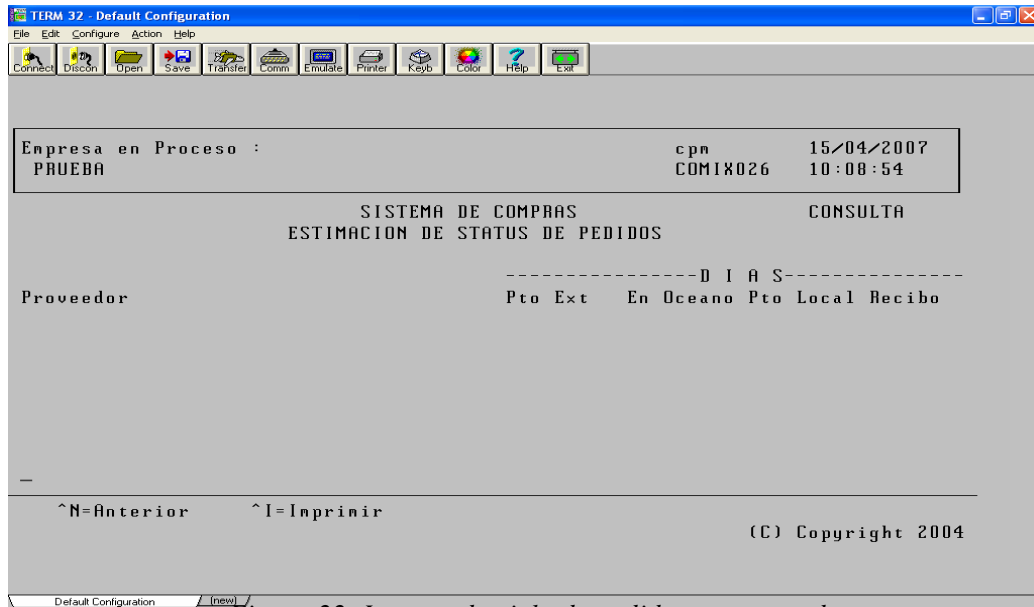


Figura 22. Ingreso de ciclo de pedido por proveedor.

Los puntos de control son los siguientes:

1. Salida de puerto exterior. (puerto del país del proveedor).
2. Transito en océano (cantidad de días que el pedido pueda estar en océano)
3. Llegada a puerto local.
4. Recibo. (cantidad de días en que el pedido pueda ser retirado del puerto local)

Proceso Diario

Las opciones dentro de este submenú tienen como propósito afectar directamente los pedidos de importación, permitiéndose la grabación, seguimiento, anulación y traslado de éstos, así como la grabación de la importación como tal. (Figura 23)

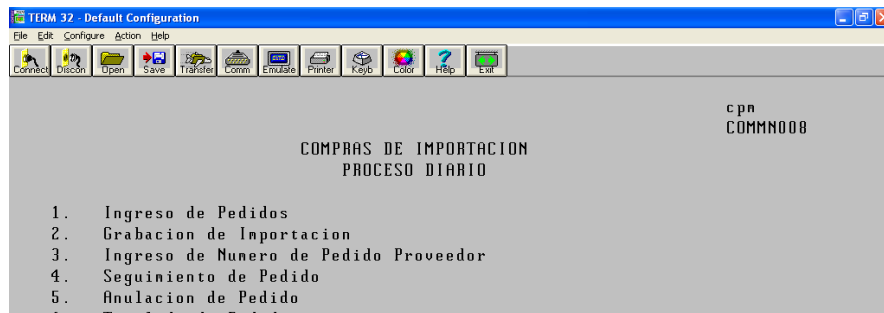


Figura 23. Menú proceso diario. Compras de importación

Opción 1. Ingreso de pedidos

Esta opción permite realizar un pedido de importación para un proveedor en específico, para ello se verifica que el límite de compra no sea excedido, además que el ciclo de pedido para el proveedor existe. (Figura 24).

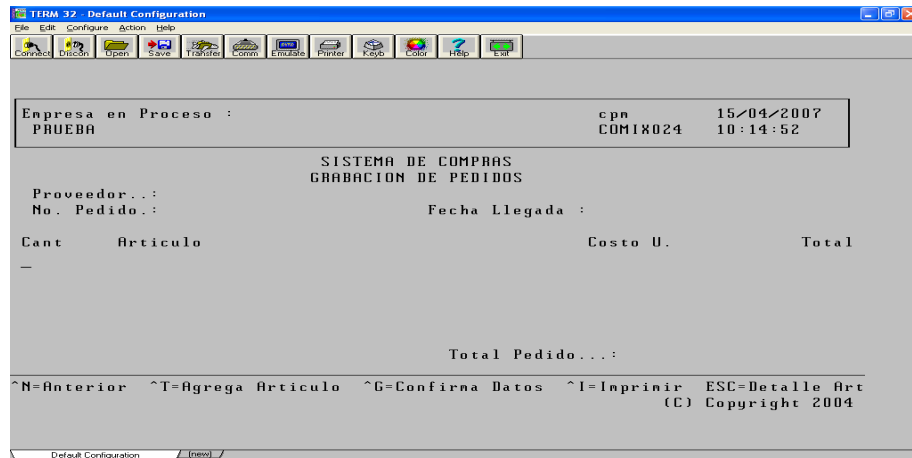


Figura 24. Grabación de pedido de importación.

Al momento de confirmar los datos que conformaran el pedido se genera un número de pedido único dentro de la corporación, que es el cual servirá como referencia para el listado de artículos solicitados.

Opción 3. Ingreso numero de pedido proveedor

Esta opción permite ingresar el número de pedido que el proveedor otorga al listado de artículos solicitados, el cual será de utilidad al momento de determinar la ubicación del pedido con el proveedor. (Figura 25).

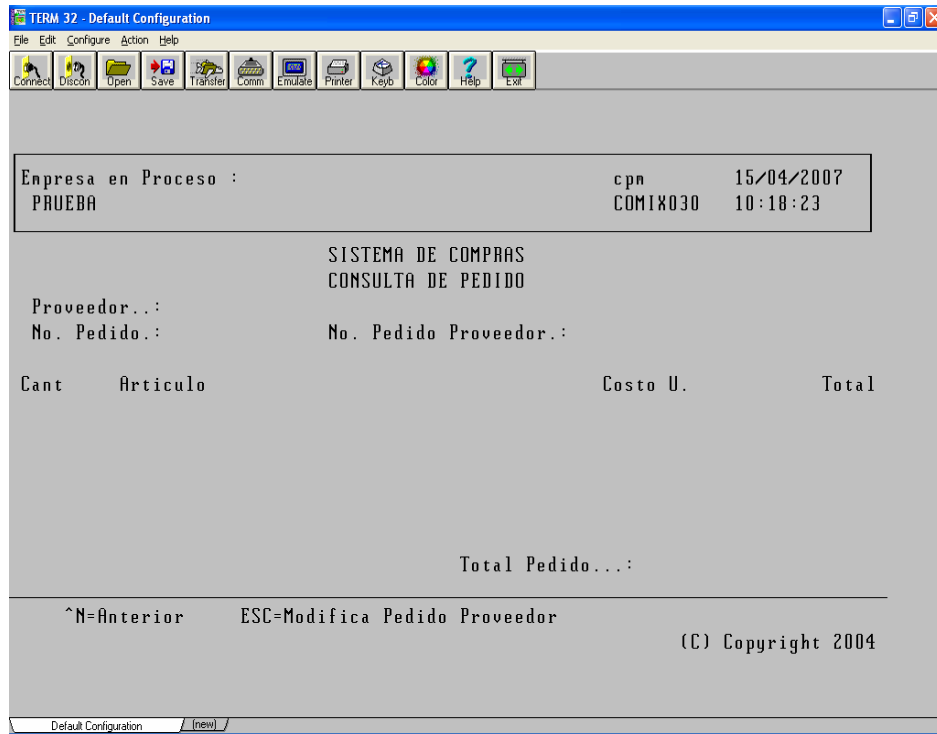


Figura 25. Grabación número de pedido proveedor.

Opción 4. Seguimiento de pedido

Esta opción permite llevar la pista de la ubicación del pedido correspondiente, tomando como base el ciclo de pedido por proveedor para los puntos de control previamente establecidos (Figura 26). Además, es posible ingresar comentarios en caso de que el pedido sufra un atraso o un adelanto con respecto al tiempo estimado para el mismo.

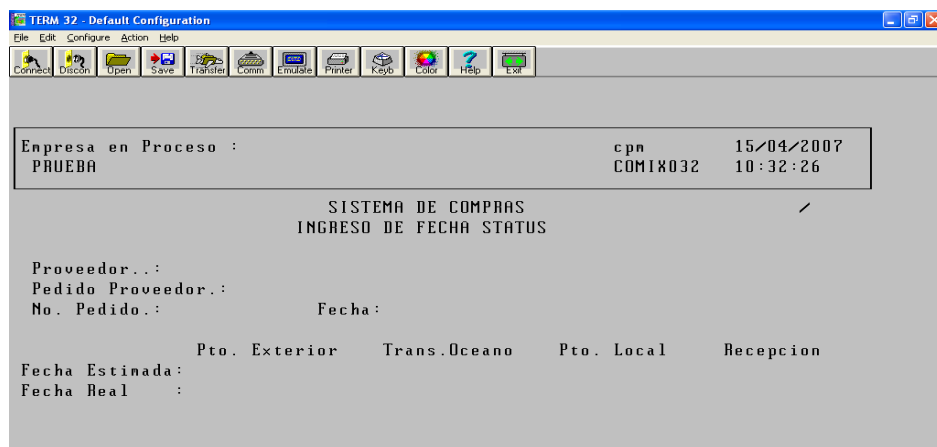


Figura 26. Seguimiento de pedido

Opción 5. Anulación de pedido

La presente opción posibilita la anulación de un pedido en específico, dejando sin efecto el mismo. (Figura 27)

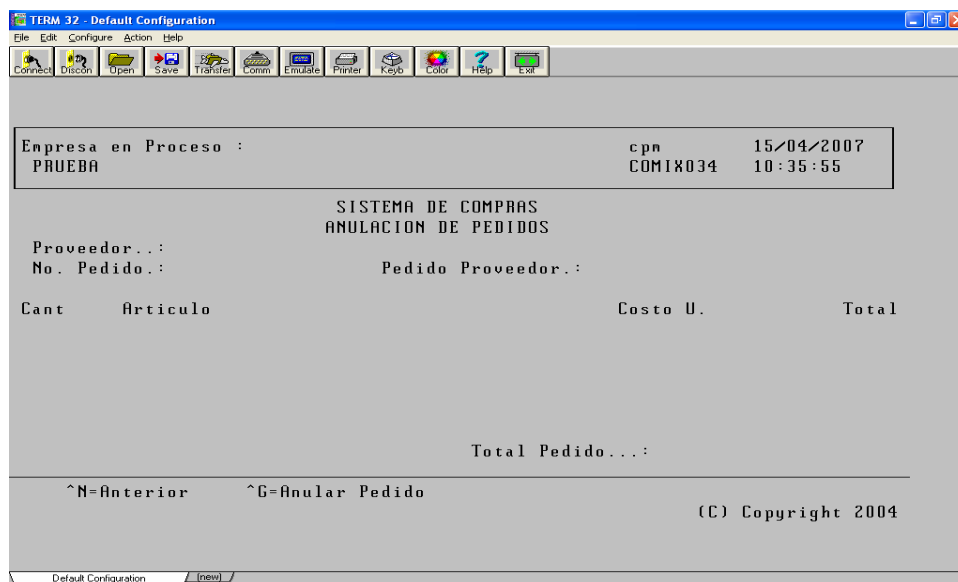


Figura 27. Anulación de pedido

Opción 6. Traslado de pedido

Tomando en cuenta que en alguna ocasión un pedido puede ser registrado erróneamente para una empresa en específico, esta opción permite trasladar el mismo a la empresa correcta, considerando que el número de pedido es único para la corporación. (Figura 28).

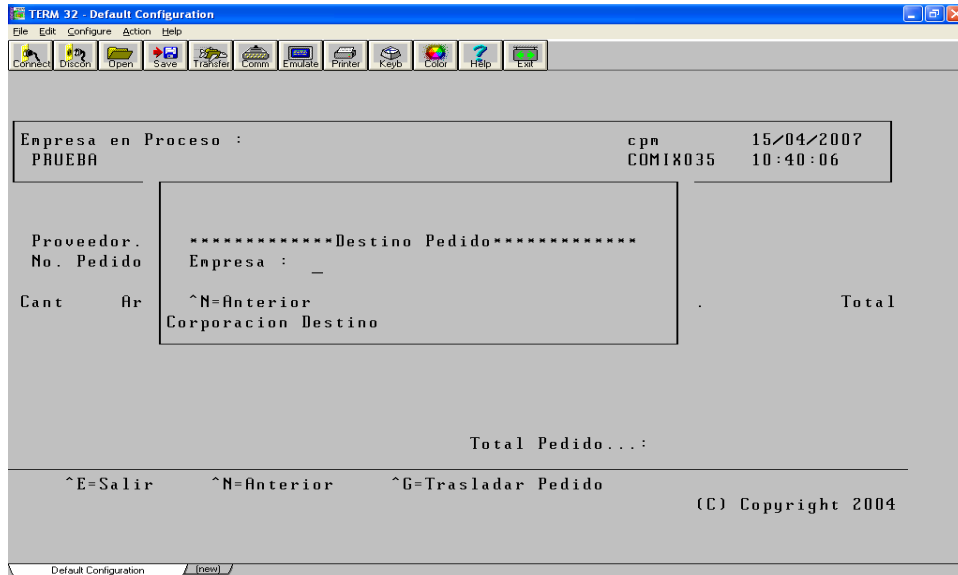


Figura 28. Traslado de pedido

Opción 2. Grabación de importación

Esta opción permite realizar el ingreso del pedido como una importación, afectando los registros contables y de inventario.

El primer paso es indicar la sucursal y bodega que se desea afectar, así como el número de documento con el cual se registrarán los movimientos. (Figura 29)

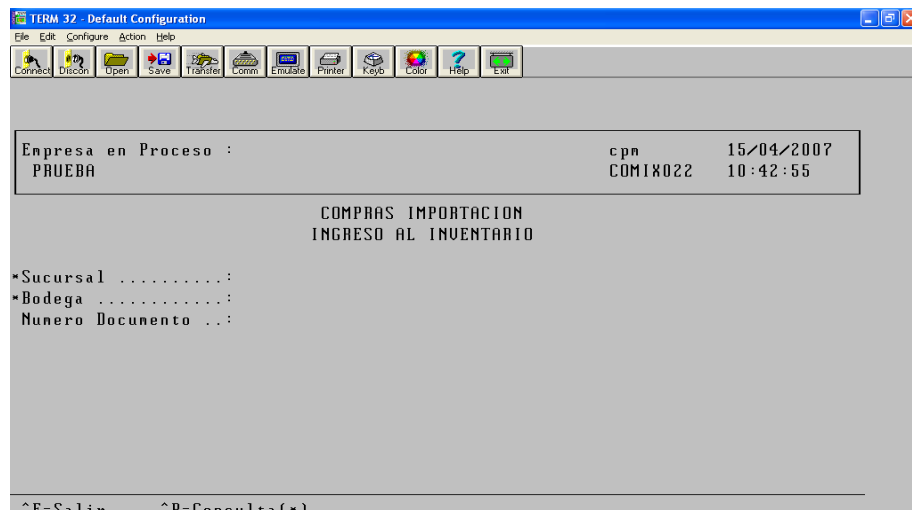


Figura 29. Ingreso de Sucursal, bodega y documento.

Luego se selecciona el pedido que se ha de registrar como importación (Figura 30)

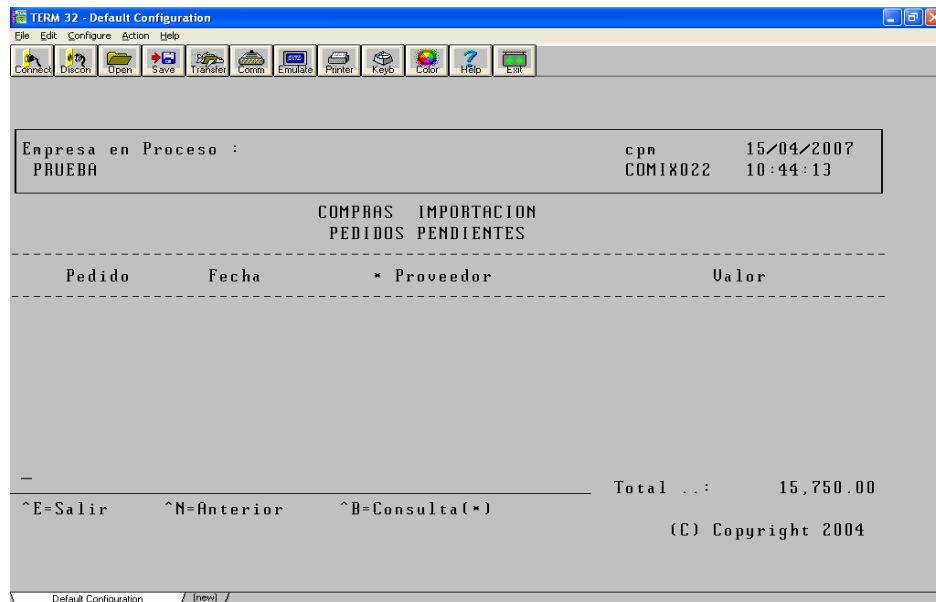


Figura 30. Selección de pedido para importación

Posteriormente es necesario ingresar el costo unitario con el cual se registrará cada artículo dentro de la importación (Figura 31)

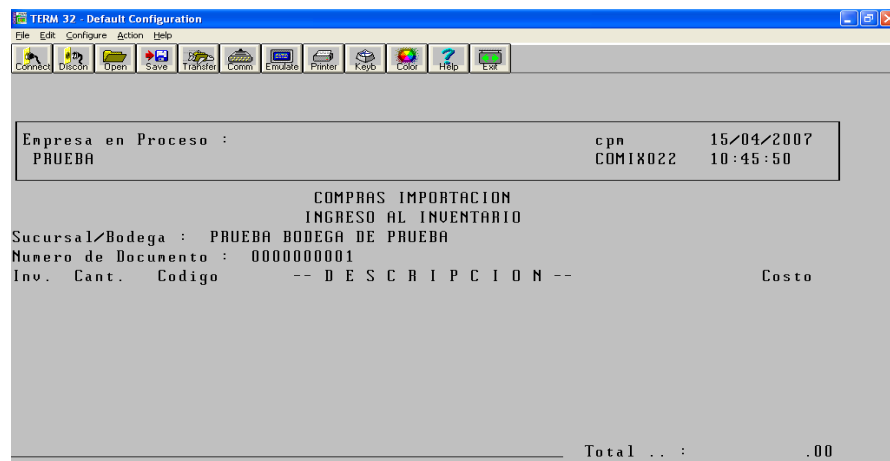


Figura 31. Ingreso de costo unitario por artículo

Por último son registrados los datos de las facturas de proveedor correspondiente. (Figura 32).

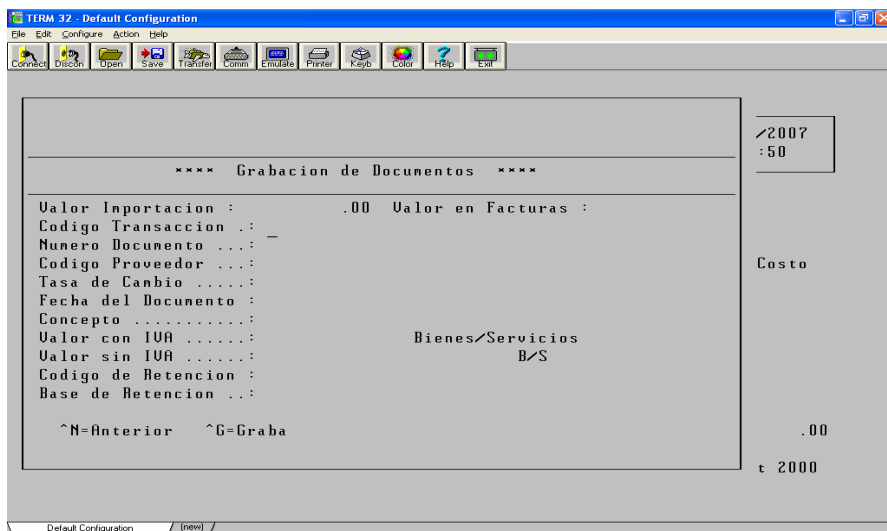


Figura 32. Ingreso de datos de facturas.

Consultas

Las opciones dentro de este submenú tienen como propósito proporcionar información, mediante consultas, de los pedidos de importación. (Figura 33)

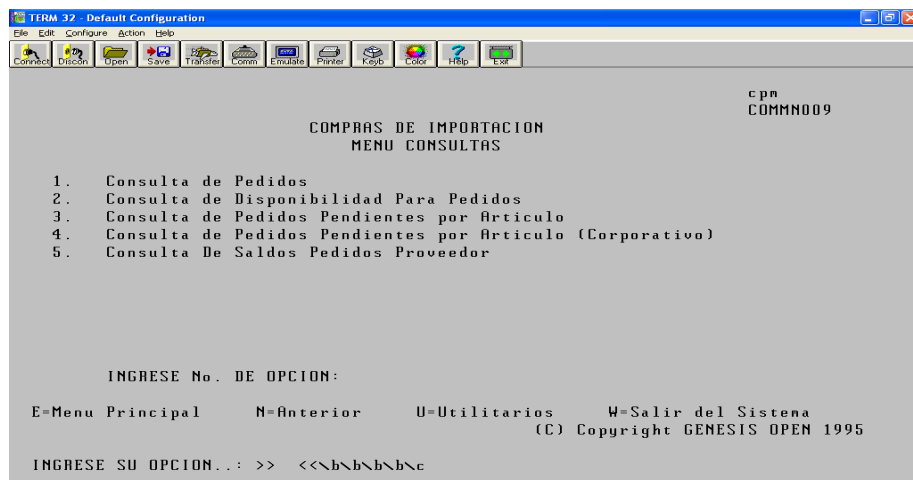


Figura 33. Menú consultas

Opción 1. Consulta de pedidos

Esta opción permite consultar un pedido de importación, por número, mostrando el listado de artículos que conforma el mismo. (Figura 34).

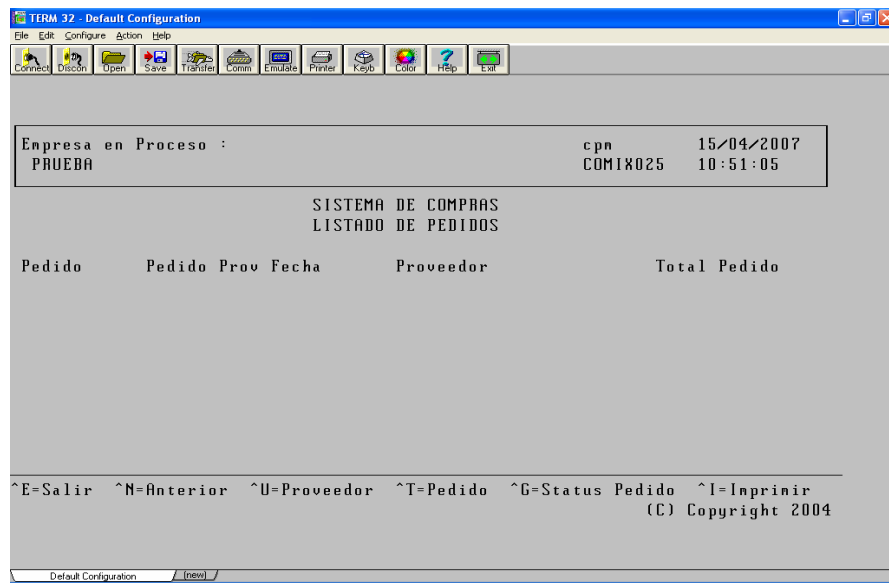
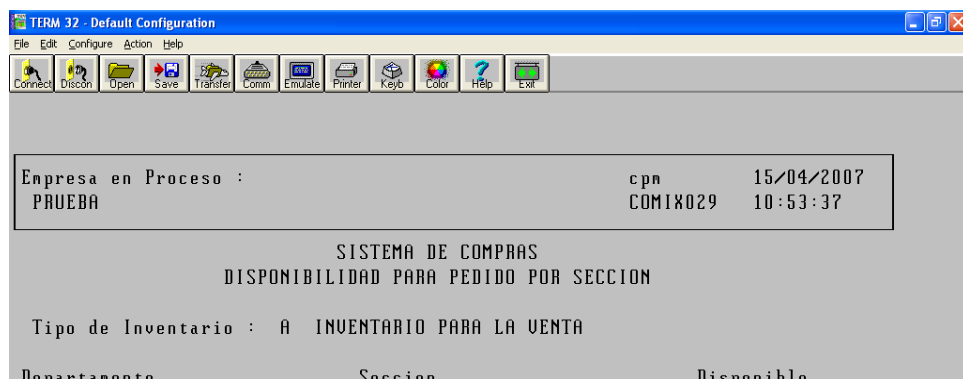


Figura 34. Consulta de pedido

Opción 2. Consulta de disponibilidad para pedidos

Esta opción permite realizar la consulta de disponibilidad (en dinero) que se posee para realizar pedidos. Esta disponibilidad se muestra por tipo de inventario, departamento y sección. (Figura 35).




	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Manual No. 1
---	--	--------------

Figura 35. Consulta De Disponibilidad para pedidos

Dentro de esta misma opción se puede llegar a un nivel de detalle, el cual muestra por sección cual es el límite establecido, el monto del inventario y el monto de los pedidos realizados para dicha sección (Figura 36).




 <p>COMERCIALIZADORA DE LLANTAS. S. A.</p>	<p>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Manual No. 1</p>
---	---	---------------------

Figura 36. Consulta de disponibilidad para pedidos por sección

Opción 3. Consulta de pedidos pendientes por artículo

Esta opción permite consultar el listado de pedidos pendientes de recibirse, dentro de los cuales se incluya un determinado artículo. Esto con el propósito de determinar la disponibilidad de artículos en el futuro inmediato (Figura 37,38)

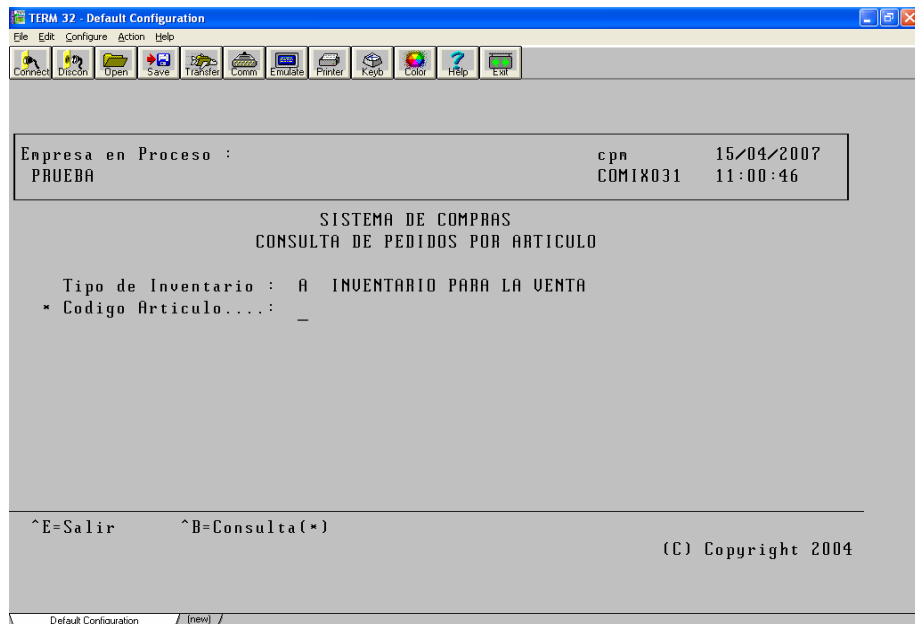


Figura 37. Ingreso de inventario y artículo a consultar

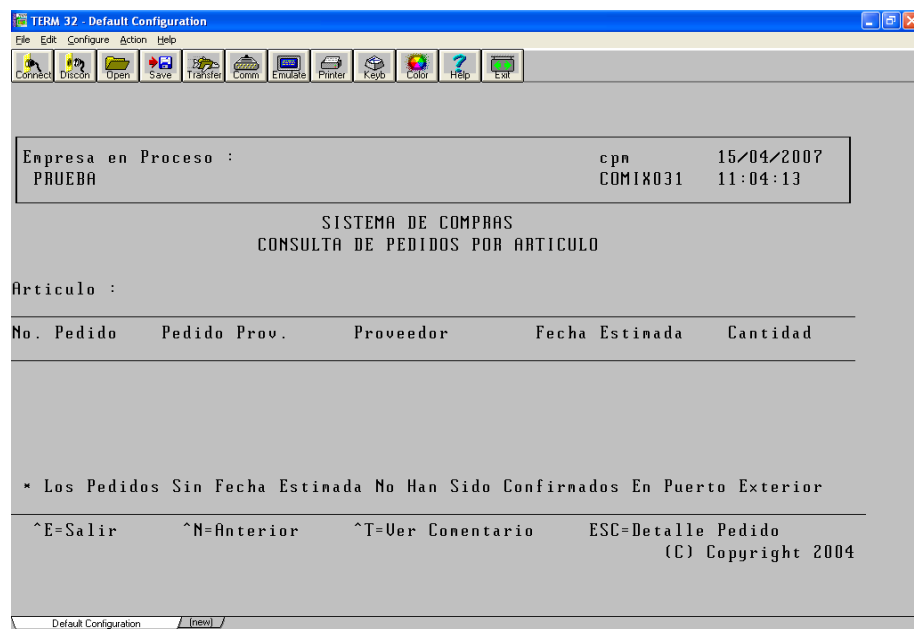


Figura 38. Listado de Pedidos que incluyen artículo consultado



**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS**

Manual No. 1

CONCLUSIONES

1. La Comercializadora de Llantas, en su estructura organizacional, está constituida por un grupo de personas ubicadas en diversos niveles los cuales determinan la jerarquía y poder de decisión; el tipo de estructura organizacional a la que califica es la Estructura Lineal, porque se basa en el principio de unidad de mando.
2. El éxito de la Comercializadora de Llantas, ha dependido en gran medida de una combinación razonable de la cantidad, la calidad, la oportunidad y el costo de los bienes o servicios que ofrece. Esta combinación está a cargo del departamento de compras, quien proporciona un flujo interrumpido de mercaderías, materiales, suministros y/o servicios necesarios para el funcionamiento de la organización, siempre y cuando éste se encuentre bajo una organización adecuada, control interno y procedimientos adecuados establecidos, para contribuir a la eficiencia operativa.
3. Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, entre sus características están: presentar sistemas y técnicas específicas o bien señalar el procedimiento a seguir y/o las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para ejecutar algún trabajo y el mejor desempeño de éste, además constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.
4. El Manual de Normas y Procedimientos mantiene la homogeneidad, en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evita la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

5. El Manual de Normas y Procedimientos facilita el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas, al existir un instrumento que define con precisión, cuales son los actos delegados.
6. Al preparar Manuales de Normas y Procedimientos se requiere de mucha precisión, para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello, la necesidad de elaborar la planeación, que incluya todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo
7. Los procedimientos que debe considerar el Contador Público y Auditor como asesor administrativo para la elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos son: diseño del proyecto del manual de normas y procedimientos, presentación del proyecto del manual a las autoridades, captación de la información, integración de información, análisis de la información, preparación del proyecto del manual de normas y procedimientos, formulación de recomendaciones, presentación del manual de normas y procedimientos, por último reproducción del manual; todo lo indicado anteriormente confirma la hipótesis planteada en el Plan de Investigación; asimismo, se puede indicar que con el desarrollo de la investigación se lograron alcanzar los objetivos generales y específicos expuestos en el Plan de Investigación.

RECOMENDACIONES

1. En la empresa objeto de estudio se hace necesario una reestructuración organizacional, por lo que se recomienda a la Junta Directiva realizar dicha reestructuración a los departamentos de Compras, Créditos y Contabilidad en base al organigrama propuesto en el Manual de Normas y Procedimientos de Compras de llantas Locales e Importadas, presentado en este trabajo en el capítulo V páginas 95-143.
2. El manual representa el momento trascendental para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales. Se recomienda a la Junta Directiva de la empresa analizada, la implantación a través del método instantáneo expuesto en el capítulo IV página 76, ya que dicho manual va dirigido a una unidad del departamento de compras de la compañía Comercializadora de Llantas.
3. Se recomienda a la Junta Directiva, la participación del Auditor Externo como Asesor, en la implantación del Manual de Normas y Procedimientos en el departamento de compras de la compañía Comercializadora de Llantas.
4. La utilidad del manual de Normas y Procedimientos radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas cuando procedan, para ello se recomienda a la Junta Directiva que sea el Auditor Interno de la compañía quien evalúe los cambios operativos que hayan posteriormente.

5. A la Junta Directiva que notifique al Departamento de Cómputo elaborar un formato de preautorización para la modificación de programas computacionales relacionados con el aprovisionamiento de mercaderías, el cual debe ser trasladado al Auditor Interno de la compañía, para que éste realice las modificaciones correspondientes al Manual de Normas y Procedimientos en el departamento de compras.

BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato, Idalberto. Traducción Eugenia del Carmen Olson.-- Iniciación de la administración general.-- Julio 1993.
2. Chiavenato, Idalberto. Traducción Eugenia del Carmen Olson.-- Iniciación a la organización y control.-- Julio 1993.
3. Chiavenato, Idalberto, Traducción Eugenia del Carmen Olson.-- Iniciación a la organización y técnica comercial.-- Julio 1993.
4. Congreso de la Republica de Guatemala.—Decreto 2-70.-- Código de Comercio y sus reformas. 202p. – Guatemala 2005.
5. Congreso de la Republica de Guatemala.-- Decreto 6-91.-- Código Tributario y sus reformas. – Librería Jurídica, Guatemala 2005— 101 Pág.
6. Congreso de la República de Guatemala.-- Decreto 18-93 Constitución Política de la Republica de Guatemala. -- Ediciones Universitarias AYAM , Guatemala 2005 -- pág. 77.
7. Congreso de la República de Guatemala.-- Decreto 27-92 – Ley del impuesto al valor agregado y su reglamento – Librería Jurídica, Guatemala 2005 – pág. 83.
8. Congreso de la Republica de Guatemala.-- Decreto 19-2004.-- Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los acuerdos de paz—Editores Herrarte Ayala – pág. 7.
9. Congreso de la Republica de Guatemala.-- Decreto 1441 -- Código de Trabajo — Librería Jurídica, Guatemala 2005 – pág. 189.

10. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos.-- Administración III.-- Material bibliográfico apoyo a la docencia.-- Ediciones Litoproqua. 127 p. .-- Guatemala 2001.-
11. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín.—Organización de Empresas.—340 p.—México D. F..-
12. Garcia, Ramiro Figueroa.-- Organización y sistematización de un Departamento de compras e importaciones.—Guatemala 1995.— 127 p. Tesis (Tesis C.O.A.).-- Universidad de San Carlos de Guatemala.-
13. Hall Richard H.—Organización “Estructura y Proceso”.—331p. .— Bogota Printice may Internacional 1996.-
14. La enciclopedia “Salvat”.—Printer Colombiana, S. A.—Tomo 5, 6 y 7.—2004.
15. Mintzberg, Henry “La Estructura de las organizaciones”. Ariel Economía. 1984. Pág. 184
16. Reyes Ponce, Agustín. -Administración de Empresas. -1ª. Parte. - Pág. 177.
17. Rodas Santizo de López Irin Celeste.-- Organización de empresas.—102p. .—Imprenta Offist Ruiz.-- Guatemala 1998.-
18. Terry, George R.- Administración y Control de oficinas. -Trad. Alfonso Vasseur Walls.- 7ª. Ed. -Pág. 740.

19. Zenz, Gary J. .- Compra y Administración de Materiales. – Universidad de Florida.- Editorial Limusa, S. A. de C.V. 1984 -1ª. Edición. –Pág. 618.-

20. <http://portal.imcp.org.mx>. IMPC Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Diciembre 2005.

21. www.ilustrados.com
22. www.monografias.com
23. www.gestiopolis.com