

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

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO EN EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
POLVO PARA REFRESCOS**

Tesis

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

Por

MARÍA JOSÉ SOSA SALVATIERRA

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

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielman

EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso **6.7** del punto **Sexto**, del **Acta 27-2008** de la sesión celebrada por Junta Directiva el 07 de noviembre de 2008.

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Lic. Felipe Hernández Sincal
EXAMINADOR	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
EXAMINADOR	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez

Guatemala, 23 de Noviembre 2,009

Señor:
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Licenciado José Rolando Secaida Morales
Edificio S-8
Cuidad Universitaria Zona 12

Respetable Señor Decano:

En atención a la designación efectuada por medio del Dictamen número DIC-AUD-047-2009 de fecha veinticinco de febrero del dos mil nueve, para asesorar a la Perito Contador María José Sosa Salvatierra en el trabajo de investigación denominado **“DISEÑO Y APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE POLVO PARA REFRESCOS”**; tengo el agrado de dirigirme a usted, para manifestarle que he procedido a revisar y orientar al mencionado sustentante, sobre el contenido de dicho trabajo.

En ese sentido, manifiesto que he cumplido con la labor asignada por dicha decanatura, por lo que en mi opinión reúne los requisitos exigidos por las normas pertinentes, razón por la cual recomiendo su aprobación para su discusión en el Examen General de Tesis, previo a optar el Título de Contador Público y Auditor en el Grado Académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Guillermo Ramón Caal Chupina
Contador Público y Auditor
Colegiado Activo No. 1,278



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRES DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.6, subinciso 4.6.1 del Acta 16-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de octubre de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 132-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de julio de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO Y APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE POLVO PARA REFRESCOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARÍA JOSÉ SOSA SALVATIERRA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECO AIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Por la vida, salud y por concederme la oportunidad de alcanzar una de las metas más importantes de mi vida.
A MI MADRE	Alma Nohemí Sosa Salvatierra Por su esfuerzo, dedicación, amor y apoyo en cada momento.
A MI FAMILIA	Por su cariño y apoyo.
A MI ASESOR	Licenciado Guillermo Caal Chupina, por su tiempo y experiencia profesional que hizo posible la culminación de este trabajo de tesis.
A LA USAC	Por otorgarme la oportunidad de conocimiento profesional.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
1. EMPRESA INDUSTRIAL	01
1.1. INDUSTRIA	01
1.1.1. Antecedentes	01
1.1.2. Definición de Industria	02
1.1.3. Importancia de la Industria	02
1.1.4. La Manufactura	03
1.1.5. Industria en Guatemala	04
1.2. INDUSTRIA ALIMENTARIA	05
1.2.1. Ingeniería de Alimentos	05
1.2.2. Objetivos de la Ingeniería de Alimentos	06
1.3. POLVO PARA REFRESCOS	06
1.3.1. Antecedentes	06
1.3.2. Mercado de los refrescos en polvo	07
1.4. LEGISLACIÓN APLICABLE A UNA EMPRESA INDUSTRIAL	07
1.4.1. Constitución Política de la República de Guatemala, Congreso de la República, reformada por Acuerdo Legislativo 18-93.	07
1.4.2. Código de Comercio, Decreto No.2-70, Congreso de la República de Guatemala.	08
1.4.3. Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto No.26-92 y sus reformas según Decreto No.18-04, Congreso de la República de Guatemala.	09
1.4.4. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No.27-92 y sus reformas Congreso de la República de Guatemala.	10
1.4.5. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial	

Para Protocolos, Decreto No.37-92, Congreso de la República de Guatemala.	11
1.4.6. Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto No.73-2008, Congreso De la República de Guatemala.	12

CAPÍTULO II

2. GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO	13
2.1. CONTROL INTERNO	13
2.1.1. Definición	13
2.1.2. Objetivos del Control Interno	13
2.1.3. Diseño de Control Interno	14
2.2. CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	16
2.2.1. Principios	16
2.2.2. Objetivos	16
2.2.3. Bases del Control Interno en el Departamento de Compras	16
2.3. GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS – INFORME COSO II -	17
2.3.1. Antecedentes	17
2.3.2. Definición del COSO II (E.R.M.)	19
2.3.3. Objetivos del COSO II (E.R.M.)	19
2.4. COMPONENTES DE COSO II (Enterprise Risk Management - E.R.M.-)	19
2.4.1. Ambiente Interno	19
2.4.2. Establecimiento de Objetivos	21
2.4.3. Identificación de Eventos	22
2.4.4. Evaluación de Riesgos	24
2.4.5. Respuesta a los Riesgos	25
2.4.6. Actividades de Control	26

2.4.7.	Información y Comunicación	26
2.4.8.	Supervisión	28
2.5.	CONTROL INTERNO TRADICIONAL Y METODOLOGÍA COSO II (E.R.M.)	30
2.6.	IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO II (E.R.M.)	32
2.7.	AUDITORÍA INTERNA Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	34
2.7.1.	Servicios que presta la Auditoría Interna	35

CAPÍTULO III

3.	GENERALIDADES DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS	37
3.1.	ANTECEDENTES DE LAS COMPRAS	37
3.1.1.	Definición de Compras	38
3.2.	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	39
3.2.1.	Definición	39
3.2.2.	Función del Departamento de Compras	39
3.2.3.	Personal del Departamento de Compras	41
3.2.4.	Relación del Departamento de Compras en relación con los demás departamentos de la organización	42
3.3.	CADENA DE SUMINISTROS	44
3.3.1.	Definición	44
3.3.2.	Importancia de la Cadena de Suministros	44
3.3.3.	Función del Departamento de Compras dentro de la Cadena de Suministros	45

CAPÍTULO IV

DISEÑO Y APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE POLVO PARA REFRESCOS

4.1	EMPRESA PRODUCTORA DE POLVO PARA REFRESCOS	46
4.1.1	Antecedentes	46
4.2	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	48
4.2.1	Antecedentes del Departamento de Compras	48
4.2.2	Narrativa de los procesos actuales del Departamento de Compras	51
4.2.3	Situaciones con potencial mejora del Departamento de Compras	53
4.2.4	Diagnóstico de la Situación Actual del Departamento de compras	55
4.3	CONTROL INTERNO CON BASE A COSO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE POLVO PARA REFRESCOS	58
4.4	AHORRO EN MATERIALES	92
4.5	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	94
	CONCLUSIONES	96
	RECOMENDACIONES	97
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

INTRODUCCIÓN

Debido a los problemas de fraudes insalvables y grandes bancarrotas de empresas reconocidas a nivel mundial, se impuso la necesidad primaria de evaluar los riesgos de las empresas y establecer parámetros para administrar los riesgos y así determinar acciones correctivas o poder soportarlos a menores costos.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission conjuntamente con Price Waterhouse Coopers & Co. realizaron la profundización y estudio de los problemas suscitados en el mundo empresarial, estableciendo un documento denominado Enterprise Risk Management – ERM-Integrated Framework traducido al español como Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos, conocido como COSO II, estableciendo así nuevas técnicas para el diseño y la aplicación de control interno, en el cual se desarrolló una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial.

En la presente investigación se tiene como objetivo conocer el modelo de control COSO en la aplicación de control interno y la administración del riesgo empresarial, específicamente para el Departamento de Compras, debido a la importante participación del mismo en el alcance de los objetivos de rentabilidad de una organización.

Por lo anterior, la investigación consta de cuatro capítulos los cuales se describen a continuación de forma general:

El capítulo I, contiene los antecedentes, definiciones e importancia de la Empresa Industrial, así también definiciones de la Industria Alimentaria y la legislación aplicable para la empresa industrial.

En el capítulo II, se hace referencia al Control Interno aplicable a los procedimientos de una organización y los objetivos del mismo. Así también, definiciones de la Gestión de Riesgos Corporativos – Informe COSO II - antecedentes, objetivos y componentes del mismo.

En el capítulo III, se expone las generalidades del Departamento de Compras definición, objetivos, importancia, características y su papel dentro de la organización.

El Capítulo IV, presenta el diseño y aplicación de control interno en base a COSO en el Departamento de Compras de una empresa productora de polvo para refrescos.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía utilizada como fuente de información en la realización de la presente investigación.

CAPÍTULO I

1. EMPRESA INDUSTRIAL

1.1. Industria

1.1.1. Antecedentes

“Desde el origen del hombre, éste ha tenido la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza para poder aprovecharse de ellos, en sentido estricto ya existía la industria, pero es hacia finales del siglo XVIII, y durante el siglo XIX cuando el proceso de transformación de los recursos de la naturaleza sufre un cambio radical, que se conoce como revolución industrial.

Este cambio se basa, en la disminución del tiempo de trabajo necesario para transformar un recurso en un producto útil, gracias a la utilización de un modo de producción capitalista, que pretende la consecución de un beneficio aumentando los ingresos y disminuyendo los gastos. Con la revolución industrial el capitalismo adquiere una nueva dimensión, y la transformación de la naturaleza alcanza límites insospechados hasta entonces.

Gracias a la revolución industrial las regiones se pueden especializar, sobre todo, debido a la creación de medios de transporte eficaces, en un mercado nacional y otro mercado internacional, lo más libre posible de trabas arancelarias y burocráticas. Algunas regiones se especializan en la producción industrial, conformando lo que se conoce como regiones industriales.

Una nueva estructura económica, y la destrucción de la sociedad tradicional, garantizaron la disponibilidad de suficiente fuerza de trabajo asalariada y voluntaria.”⁽¹⁶⁾

1.1.2. Definición de Industria

“Actividad económica transformativa de las características naturales de las materias primas obteniendo bienes nuevos que no existirían sin la acción humana.”⁽²²⁾

“La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican. Por ejemplo, la industria alimenticia se dedica a la elaboración de productos destinados a la alimentación, como el queso, los embutidos, las conservas, las bebidas, etc. Para su funcionamiento, la industria necesita materias primas y maquinarias y equipos para transformarlas.”⁽¹⁶⁾

1.1.3. Importancia de la industria

“La industria fue el sector motor de la economía desde el siglo XIX y, hasta la Segunda Guerra Mundial, la industria era el sector económico que más aportaba al producto interno bruto (PIB), y el que más mano de obra ocupaba. Desde entonces, y con el aumento de la productividad por la mejora de las máquinas y el desarrollo de los servicios, ha pasado a un segundo término. Sin embargo, continúa siendo esencial, puesto que no puede haber servicios sin desarrollo industrial.

En principio los productos industriales harán aumentar la productividad de la tierra, con lo que se podrá liberar fuerza de trabajo para la industria y se podrán obtener productos agrícolas excedentarios para alimentar a una creciente población urbana, que no vive del campo. La agricultura, pues, proporciona a la industria capitales, fuerza de trabajo y mercancías. Todo ello es una condición necesaria para el desarrollo de la revolución industrial. En los países del Tercer Mundo, y en algunos países de industrialización tardía, el capital lo proporciona la inversión extranjera, que monta las

infraestructuras necesarias para extraer la riqueza y las plusvalías que genera la fuerza de trabajo; sin liberar de las tareas agrícolas a la mano de obra necesaria, sino sólo a la imprescindible. En un principio hubo que recurrir a la esclavitud para garantizar la mano de obra. Pero el cambio de la estructura económica, y la destrucción de la sociedad tradicional, garantizó la disponibilidad de suficiente capitales.”⁽¹⁶⁾

1.1.4. La Manufactura

“La manufactura es la forma más elemental de la industria; la palabra significa "hacer a mano" pero en economía significa transformar la materia prima en un producto de utilidad concreta. Casi todo lo que usamos es un fruto de este proceso, y casi todo lo que se manufactura se elabora en grandes fábricas. Los artesanos también fabrican mercancías, bien solos o en pequeños grupos. Hay mercancías que necesitan fabricarse en varias etapas, por ejemplo los automóviles, que se construyen con piezas que se han hecho en otras, por lo general de otros países y del mismo. O está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes).

La manufactura (del latín manus, mano, hechura) describe la transformación de materias primas en productos terminados para su venta. También involucra procesos de elaboración de productos semi-manufacturados. Es conocida también por el término de industria secundaria. Algunas industrias, como las manufacturas de semiconductores o de acero, por ejemplo, usan el término de fabricación.

El término puede referirse a una variedad enorme de la actividad humana, de la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la

producción industrial, en la cual las materias primas son transformadas en bienes terminados a gran escala.

El proceso puede ser manual (origen del término) o con la utilización de máquinas. Para obtener mayor volumen de producción es aplicada la técnica de la división del trabajo, donde cada trabajador ejecuta sólo una pequeña porción de la tarea. Así, se especializa y economiza movimientos, lo que va a repercutir en una mayor velocidad de producción.

Aunque la producción artesanal ha formado parte de la humanidad desde hace mucho tiempo (desde la Edad Media), se piensa que la manufactura moderna surge alrededor de 1780 con la Revolución Industrial británica, expandiéndose a partir de entonces a toda la Europa Continental, luego a América del Norte y finalmente al resto del mundo.

La manufactura se ha convertido en una porción inmensa de la economía del mundo moderno. Según algunos economistas, la fabricación es un sector que produce riqueza en una economía, mientras que el sector servicios tiende a ser el consumo de la riqueza.”⁽¹⁷⁾

1.1.5. Industria en Guatemala

“En Guatemala existe la Cámara de Industria de Guatemala, siendo ésta una institución sin fines de lucro, que cuenta entre sus asociados a 1,044 de las más representativas industrias del país. Los orígenes de su función se ubican en mayo de 1959 con la inquietud de formar una agrupación que represente al sector industrial. Durante estos años la vida institucional, se ha caracterizado por la defensa de los intereses de la industria nacional, fomentando la internacionalización de los productos guatemaltecos dentro de los estándares de calidad que marcan la tendencia de consumo a nivel mundial. La constante voluntad de sus asociados y el esfuerzo de la institución, ha hecho posible que Cámara de Industria de Guatemala sea

actualmente una de las instituciones más representativas del sector privado nacional. Su misión es: Promover el desarrollo del sector industrial del país, facilitándole servicios adecuados a sus necesidades e impulsando un clima propicio para fortalecer la industria, con responsabilidad hacia la sociedad guatemalteca”. (2:4)

1.2. Industria alimentaria

“La industria alimentaria es la parte de la industria encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. Las materias primas de esta industria se centran en los productos de origen vegetal (agricultura) y animal (ganadería) principalmente. El progreso de esta industria ha afectado en la actualidad de alimentación cotidiana, aumentando el número de posibles alimentos disponibles en la dieta. El aumento de producción ha ido unido con un esfuerzo progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes alimentarias de los países intentando regular y unificar los procesos y los productos.”(18)

1.2.1. Ingeniería de Alimentos

“La ingeniería de alimentos tiene como función la transformación de materias primas de consumo humano en productos con una vida útil más prolongada fundamentada en la comprensión de fenómenos de la química de los alimentos, la biología y la física. Esto se realiza con distintos fines, siendo el más importante que estas materias primas puedan conservarse el mayor tiempo posible, sin que pierdan su valor nutritivo, reducción de costos cuando se trata de transporte; deshidratación es el ejemplo más común: leche, frutas. La manera en que se transforman los alimentos influye decisivamente en las propiedades que van a presentar. Así, si se le somete a un tratamiento térmico, por ejemplo la cocción, es de esperar que la pérdida de agua sea la causante del hecho de que cruja al morderlo; este es el caso de las galletas.

Por otra parte, el proceso experimentado durante la obtención del alimento, si se realiza en condiciones inadecuadas, podría conducir a una pérdida de determinados componentes: compuestos volátiles, vitaminas, incluso proteínas.

1.2.2. Objetivos de la Ingeniería de Alimentos

- Controlar las operaciones de los procesos industriales de fabricación, transformación o acondicionamiento de materias primas.
- Diseñar y controlar sistemas de procesamiento con los menores impactos negativos sobre el medio ambiente.
- Utilizar las ciencias de los alimentos para desarrollar, mejorar u ofrecer nuevos productos.
- Diseñar sistemas de calidad que contribuyan a asegurar el valor nutritivo, la inocuidad de los alimentos.
- Proyectar, planificar, calcular y controlar las instalaciones, maquinarias e instrumentos de establecimientos industriales.
- Asegurar al consumidor la inocuidad de cada uno de los productos alimenticios.”⁽¹⁹⁾

1.3. Polvo para refrescos

1.3.1. Antecedentes

“Se sabe que el origen del polvo para refrescos se remonta a principios de la década de los 60, cuando la NASA solicitó a las principales empresas de alimentos de Estados Unidos que crearan nuevas formas de alimentar a sus astronautas durante sus largas estancias fuera de la Tierra.

El polvo para refrescos se ensayó primero en el espacio cuando General Foods creó los sobres de Tang para las misiones Gemini y Apolo y después

llegaron a los supermercados, donde son adquiridos por centenares de consumidores alrededor del mundo.”⁽¹⁴⁾

1.3.2. Mercado de los refrescos en polvo

“El segmento más grande del mercado de bebidas instantáneas está representado por el polvo para refrescos. En este nicho participan marcas como Zuko y Tang, que son las más fuertes del mercado.

El constante crecimiento de éste producto se basa en la accesibilidad del precio, variedad de sabores, fácil almacenaje y preparación, entre otros, lo que ha logrado cambiar los gustos y preferencia de los consumidores por los refrescos en polvo de alta calidad sustituyendo así a los jugos naturales. El mercado del polvo para refrescos es una categoría de amplias opciones, que lo hace altamente competitivo y garantiza una extensa vida en el mercado, sin duda alguna, se encuentra en crecimiento.”⁽¹⁴⁾

1.4. Legislación aplicable a una Empresa Industrial

A continuación se presenta los aspectos generales de las principales leyes vigentes para las empresas industriales:

1.4.1. Constitución Política de la República de Guatemala, Congreso de la Republica, reformada por Acuerdo Legislativo 18-93.

Artículo 39. Propiedad privada. Se garantiza la propiedad privada como un derecho inherente a la persona humana, en la que toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley. El Estado garantiza el ejercicio de este derecho y deberá crear las condiciones que faciliten al propietario el uso y disfrute de sus bienes, de manera que se alcance el progreso individual y el desarrollo nacional en beneficio de todos los guatemaltecos.

Artículo 43. Libertad de industria, comercio y trabajo. Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.

1.4.2. Código de Comercio, Decreto No. 2-70, Congreso de la República de Guatemala.

Artículo 2. Comerciantes. Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
2. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
3. La banca, seguros y fianzas.
4. Las auxiliares de las anteriores.

Artículo 368. Contabilidad y registros indispensables. Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad de forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros:

1. Inventarios.
2. De primera entrada o diario.
3. Mayor o centralizador.
4. De Estados Financieros.

Artículo 381. Comprobación de operaciones. Toda operación contable deberá estar debidamente comprobada con documentos fehacientes, que llenen los requisitos legales y solo se admitirá la falta de comprobación en las

partidas relativas a meros ajustes, traslado de saldos, pases de un libro a otro o rectificaciones.

1.4.3. Ley del Impuesto Sobre la Renta –ISR–, Decreto No. 26-92 y sus reformas según Decreto No. 18-04, Congreso de la República de Guatemala.

Artículo 3. Contribuyentes. Son contribuyentes de los impuestos sobre la renta, las personas individuales y jurídicas con domicilio o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador.

Artículo 4. Principios generales. Se considera renta de fuente guatemalteca todo ingreso que haya sido generado por capitales, bienes, servicios y derechos de cualquier naturaleza invertidos o utilizados en el país, o que tenga su origen en actividades de cualquier índole desarrolladas en Guatemala, incluyendo ganancias cambiarias, cualquiera que sea la nacionalidad, domicilio o residencia de las personas que intervengan en las operaciones y el lugar de celebración de los contrato.

Artículo 44. Tipo impositivo y régimen para personas individuales y jurídicas que desarrollan actividades mercantiles y otros entes o patrimonios afectos. Las personas individuales o jurídicas constituidas al amparo del Código de Comercio, domiciliadas en Guatemala, así como los otros entes o patrimonios afectos a que se refiere el artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, deberán pagar el impuesto aplicando a su renta imponible, una tarifa del cinco por ciento (5%). Dicho impuesto se pagará mediante el régimen de retención definitiva o directamente a las cajas fiscales. Estas personas, entes o patrimonios deberán indicar en las facturas que emitan que pagan directamente a las

cajas fiscales el cinco por ciento (5%) o que están sujetos a retención del cinco por ciento (5%).

Artículo 72. Régimen optativo de pago del impuesto. Las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, así como los otros patrimonios afectos y entes a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta ley, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, y las personas individuales o jurídicas, podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible determinada y a las ganancias de capital, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual.

1.4.4. Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA–, Decreto No. 27-92 y sus reformas, Congreso de la República de Guatemala.

Artículo 1. De la materia del impuesto. Se establece un Impuesto al Valor Agregado, sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas.

Según artículo 1 del Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, cuando la ley haga referencia a “La Dirección”, se entenderá referida a la Administración Tributaria.

Artículo 10. Tarifa única. Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.

1.4.5. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto No. 37-92, Congreso de la República de Guatemala.

Artículo 2. De los documentos afectos. Están afectos los documentos que contengan los actos y contratos siguientes:

1. Los contratos civiles y mercantiles.
2. Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad o de ser citados en cualquier actuación notarial.
3. Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero.
4. Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras, por concepto de primas pagadas o pagos de fianzas correspondientes a pólizas de toda clase de seguro o de fianza.
5. Los comprobantes por pagos de premios de loterías, rifas y sorteos practicados por entidades privadas y públicas.
6. Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables.
7. Los documentos que acreditan comisiones que pague el Estado por recaudación de impuestos, compras de especies fiscales y cualquier otra comisión que establezca la ley.

Artículo 4. La tarifa al valor. La tarifa del impuesto es del tres por ciento (3%). El impuesto se determina aplicando la tarifa al valor de los actos y contratos afectos. El valor es el que consta en el documento, el cual no podrá ser inferior al que conste en los registros públicos, matrículas, catastros o en los listados oficiales.

1.4.6. Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto No. 73-2008, Congreso de la República de Guatemala.

Artículo 1. Materia del Impuesto. Se establece un impuesto de solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

Artículo 3. Hecho generador. Constituye hecho generador de este impuesto la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por las personas, entes o patrimonios a que se refiere el artículo 1 de esta ley.

Artículo 7. Base imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor que:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto; o,
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro veces sus ingresos brutos, aplicaran la base imponible establecida en la literal b) del párrafo anterior.

Artículo 9. Determinación del impuesto. El impuesto se determina multiplicando el tipo impositivo del uno por ciento (1%) por la base imponible establecida en el artículo 7 de esta ley. Si la base imponible fuere la cuarta parte del monto del activo neto, al impuesto determinado en cada trimestre, se le restará el Impuesto Único sobre Inmuebles efectivamente pagado durante el mismo trimestre.

CAPÍTULO II

2. GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO

2.1. Control Interno

2.1.1. Definición

“Proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y normas aplicables”.^(4:2)

“Conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para logro de la misión y objetivos de la entidad.”^(13:3)

2.1.2. Objetivos del Control Interno

“Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina control, y en conjunto, éstos comprenden el control interno de la entidad. Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:

- *Confiabilidad de los informes financieros.* La administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas,

los acreedores y otros usuarios. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los mismos. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.

- *Eficiencia y eficacia de las operaciones.* Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo fomentar el uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía.
- *Cumplimiento con las leyes y reglamentos.* Se requiere que las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes y reglamentaciones. Algunas sólo tienen una relación indirecta con la contabilidad, como las leyes de protección ambiental y derechos civiles. Otras tienen relación con la contabilidad, como las reglamentaciones de impuestos sobre la renta y el fraude.”^(1:270)

2.1.3. Diseño de Control Interno

“La Administración debe diseñar y aplicar los controles internos de la entidad. Este concepto es congruente con la condición de que la administración, es responsable de la preparación de los estados financieros. Los conceptos claves en el diseño de control interno son los siguientes:

- *Seguridad Razonable.* Una compañía debe desarrollar controles internos que proporcionen una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los estados financieros se presentan de manera imparcial. La administración desarrolla los controles internos después de considerar los costos y beneficios de los controles. La seguridad razonable sólo da margen para una probabilidad remota

de que los errores materiales se evitarán o detectarán oportunamente mediante el control interno.

- *Limitaciones Inherentes.* Los controles internos nunca se deben considerar totalmente eficaces, a pesar del cuidado que se tenga en su diseño y aplicación. Aun cuando se diseñe un sistema de control interno ideal, su eficacia dependerá de la competencia y confiabilidad de las personas que lo utilicen.”^(1:271)
- *“Evaluación del control interno.* La administración determina si el control está diseñado para impedir o detectar errores de importancia en los estados financieros. Como parte de la evaluación, la administración analiza la información referente a como se inician, autorizan, registran, procesan y reportan las operaciones importantes para identificar los puntos en el flujo de operaciones donde podrían ocurrir errores de importancia debido a equivocaciones o fraudes. La administración debe determinar si los controles existentes serán efectivos, operarán como se diseñaron y si todos los controles necesarios están en orden.
- *Eficacia operativa de los controles.* La administración debe comprobar la eficacia funcional de los controles. El objetivo de las pruebas es determinar si el control está operando según se diseñó y si la persona que realiza el proceso de control posee la autoridad y capacidad necesaria para realizar el control de manera efectiva. La administración debe manifestar cualquier punto débil importante en el control interno. Incluso si sólo existe una debilidad de importancia, la administración no podrá llegar a la conclusión de que el control interno de la compañía sobre los informes financieros es efectivo.”^(1:272)

2.2. Control Interno en el Departamento de Compras

“La implementación del control interno en el departamento de compras tiene por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición o compra.

2.2.1. Principios

- Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
- Ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- La función de registro de operaciones de compras será exclusiva del departamento de contabilidad.

2.2.2. Objetivos

- Prevenir fraudes en compras por favoritismo, confabulación, etc.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Obtener información segura, oportuna y confiable de compras.
- Promover la eficiencia del personal de compras.”^(12:77)

2.2.3. Bases del Control Interno en el Departamento de Compras

- *“Requerimiento de compras.* Cuando se necesitan los materiales debe emitirse un requerimiento de compra, numerada correlativamente, donde se especificará cantidad, clase y calidad de los materiales.
- *Cotización de costos de compra.* El departamento de compras, una vez recibido y autorizado el requerimiento de compra, solicitará las

cotizaciones correspondientes para establecer la mejor oferta y seleccionar el proveedor óptimo.

- *Orden de compra y envío al proveedor.* Una vez seleccionado el proveedor, se procede emitir la orden de compra o pedido y se establecerá con el mismo las condiciones de compra y entrega de los productos o materiales.”^(12:78)
- *“Recepción de materiales.* Bodega o Almacén, recibe los materiales y debe verificar que éstos correspondan a lo indicado en la orden de compra; posteriormente emitirá un recibo de ingreso al almacén.
- *Revisión y autorización de la factura de compras.* Cuando el proveedor envía la factura, el departamento de compras verifica que la misma tenga la información de acuerdo a la orden de compra.”^(12:79)

“Estos son algunos de los aspectos que debe incluirse en el diseño de control interno para el departamento de compras. Es importante recordar que el diseño de control interno dependerá de las estructura organizativa y las necesidades de cada empresa.”^(12:80)

2.3. Gestión de Riesgos Corporativos – Informe COSO II

2.3.1. Antecedentes

“A partir de la publicación del informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) en septiembre de 1992 y en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, ejecutivos de finanzas y de Auditores Internos, ha resurgido en

forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los últimos decenios. Al respecto, es importante resaltar el concepto de la responsabilidad como uno de los factores claves para el gobierno o dirección corporativa de las organizaciones: en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados.

El modelo COSO, tanto con la definición de control que propone, como con la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos.”^(4:2)

“La organización COSO estableció un consejo consultor para que conjuntamente con la firma de auditores Pricewater House Coopers como equipo de proyecto efectuara el estudio correspondiente con la consulta y encuestas de EEUU y en América Latina a las diferentes organizaciones gubernamentales, industrias e inclusive con entidades sin ánimo de lucro, así como el apoyo de varios grupos de interés como fueron las universidades, asociaciones de profesionales en general y dedicados a la administración de riesgos, abogados y entidades de vigilancia y control general. El proyecto se inició en la etapa de evaluación en diciembre 2001, su planificación en abril 2002, su diseño y desarrollo en septiembre de 2002, la emisión del borrador del informe en julio 2003 y su finalización en septiembre 2004 resultando el documento Administración de

riesgos – Marco Integrado o E.R.M. (Enterprise Risk Management – Integrated Framework).”(4:337)

2.3.2. Definición del COSO II (E.R.M.)

“Es un proceso efectuado por la Junta Directiva o Consejo de Administración, la Alta Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo del ente empresarial, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización empresarial.”(4:338)

2.3.3. Objetivos del COSO II (E.R.M.)

“El E.R.M. establece objetivos estratégicos, selecciona las estrategias y fija objetivos que se irradian en toda la empresa, clasificando los objetivos en las categorías de estrategia (alineados con la misión de la empresa y dándole apoyo a la misma), operaciones (vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos), información (objetivos de confianza y fiabilidad), cumplimiento (de leyes y reglamentos internos y externos aplicables) y salvaguarda de activos (establecimiento de seguros, inspección de bienes, valores y efectivo, acceso limitado y otros).” (4:339)

2.4. Componentes de COSO II (Enterprise Risk Management -E.R.M.-)

2.4.1. Ambiente interno

“El ambiente interno abarca a toda la organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de

la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad, responsabilidad, organiza y desarrolla a sus empleados.”^(3:9)

- *“Filosofía de la gestión de riesgos.* La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo y aplicación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

La dirección debe poner énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento.”^(3:10)

- *“Integridad y Valores éticos.* La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo, los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que la alta dirección, ya que establecen la filosofía de la gestión de riesgo al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos.”^(3:14)

2.4.2. Establecimiento de objetivos

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.”^(3:19)

- “*Objetivos Estratégicos*. Consisten en metas de alto nivel que se alinean y sustentan con la misión y visión de una empresa.”^(4:340)

“Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos (como mejorar los servicios al cliente), la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones.”^(3:19)

- “*Objetivos relacionados*. Deben estar alineados con la estrategia y con el riesgo aceptado. Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.”^(4:340)

- “*Riesgo aceptado*. El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos, por ejemplo:

- ¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no?, ¿está la empresa preparada para aceptar pequeñas pérdidas de inventario físico debido a hurtos, pero no dispuesta a aceptar grandes pérdidas de inventario físico debido al deterioro, obsolescencia o catástrofes naturales?
 - ¿Se encuentra preparada la organización para aceptar más riesgos del que actualmente admite? Y, en tal caso, ¿qué nivel de rendimiento se requiere?”^(3:23)
- *“Tolerancia al riesgo.* Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivo. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.”^(3:26)

2.4.3. Identificación de eventos

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.”^(3:29)

- *“Técnicas de identificación de eventos.* La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo.”^(3:30)

“A continuación se presentan una serie de técnicas comunes de identificación de eventos:

- *Inventario de eventos.* Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica, los cuales son elaborados por el personal de la entidad.
 - *Talleres de trabajo.* Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo.”^(3:31)
 - *“Entrevistas.* Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.”^(3:33)
 - *“Cuestionarios y encuestas.* Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos.”^(3:34)
 - *“Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma.* Los principales indicadores de eventos, a menudo denominados principales indicadores de riesgos, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de los inversores y el tráfico de un sitio de internet.”^(3:36)
- *“Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).* El análisis FODA permite evaluar los factores internos y externos relacionados con la organización.
 - *Fortalezas y Debilidades.* Las fortalezas y debilidades son características predominantemente internas en las organizaciones. Es necesario

reconocer las fortalezas sobre las cuales acumular éxitos y reconocer las debilidades para poder remediarlas.”(4:159)

- “*Oportunidades y Amenazas.* Las circunstancias externas pueden presentar oportunidades o amenazas a una organización, dependiendo de la capacidad de ésta a explotarlas. Las oportunidades deben reconocerse y tomar medidas para manejarlas. De no hacerse la organización puede sufrir graves consecuencias.”(4:160)

2.4.4. Evaluación de riesgos

“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

- *Riesgo Inherente y residual.* El riesgo inherente es aquel al que enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.”(3:45)

“El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implementado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente. Estas acciones pueden incluir las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implementar acciones al respecto o la

automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones.”^(3:46)

- *“Mapa de riesgo.* Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo.”^(3:60)

2.4.5. Respuesta a los riesgos

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar sus respuestas, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinado si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

- *Respuestas a los riesgos: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar.* Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuestas.” ^(3:69)

- *“Consideración de respuestas al riesgo.* Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa. En términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual.”^(3:71)

- *“Costos y Beneficios.* Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de costo directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Los costos y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionado.”^(3:74)

2.4.6. Actividades de Control

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades – tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

- *Integración con la respuesta al riesgo.* Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente. Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se lleven a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.”^(3:79)

2.4.7. Información y Comunicación

“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus

responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entregadas de fuentes externas facilitando la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.”^(3:85)

- *“Información.* La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.”^(3:86)

- *“Sistemas estratégicos e integrados.* El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos.”^(3:88)

- *“Profundidad y oportunidad de la información.* Muchas organizaciones han establecido un enfoque estructurado de la gestión de la información, lo que permite a la dirección identificar el valor de ésta, clasificarla en categorías por su importancia y desarrollar procesos eficaces y adecuadas herramientas y métodos para la recolección, almacenamiento y distribución de los datos. Disponer de la información adecuada en el momento y lugar adecuados resulta esencial para llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos.”^(3:93)

- *“Comunicación.* La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las

responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla.”(3:97)

2.4.8. Supervisión

“La gestión de riesgos corporativos se supervisa – revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanente de supervisión. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.”(3:103)

- *“Revisiones de auditoría interna.* El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento. Estas evaluaciones proveen de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión. En algunos casos, se presta especial atención a la identificación de riesgos, el análisis de probabilidad e impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control, la información y comunicación.”(3:105)

- *“Metodología.* Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.”(3:107)

- “*Indicadores*. A través del tiempo los indicadores de gestión se han convertido en una de las herramientas más importante dentro del proceso de monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos generales y/o específicos propuestos dentro de los parámetros de planeación de la empresa.”^(6:25)

- *Indicadores de Gestión*. “Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. Los indicadores de gestión se clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).”⁽²¹⁾

“Los indicadores deben ser revisados periódicamente, con el fin de hacerles los ajustes necesarios según los requerimientos de las estrategias, los objetivos, los cambios y los procesos de la organización, con el fin de asegurar el éxito esperado.” ^(6:26)

“Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).”⁽²¹⁾

- “*Indicadores de Actividades u Operativos*. Un proceso es un sistema de actividades relacionadas, no un conjunto aislado de actividades. La forma en que se lleve a cabo una actividad afecta a la calidad y costo de otras actividades. Una empresa debe optimizar las relaciones que reflejan su estrategia, también al nivel de actividades.

Los indicadores de actividades más apropiados son los que tiene mayor impacto en los objetivos del proceso y aquellos que miden objetivos críticos en el enlace entre las actividades. Al igual que en nivel superior de proceso, los enlaces entre las actividades deben convertirse en áreas de cooperación, el lugar natural para prevenir problemas, para la resolución rápida de los problemas que puedan surgir, para el lanzamiento de acciones de mejora.”^(5:148)

2.5. Control Interno tradicional y metodología COSO II (E.R.M.)

“El control interno tradicional es parte integral de la metodología para la administración de riesgos empresariales E.R.M. (COSO II), siendo este último mucho más amplia la gestión debido a una formulación conceptual más concretamente en los riesgos. El control interno tradicional sigue siendo válido

para las entidades que aún no hayan implementado una administración de riesgos empresariales integral.”(4:345)

“A diferencia del control interno tradicional, la metodología COSO II (Enterprise Risk Management -E.R.M.-) permite el diseño de procesos estructurados, consistentes y continuos a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar los objetivos de la empresa.”(1:1)

“La metodología COSO II (E.R.M.) establece la manera como las compañías administran el riesgo, proveyendo una base para la aplicación de control interno centrándose directamente en el logro de los objetivos de la entidad y estableciendo la base para definir la efectividad de la administración del riesgo empresarial.”(1:3)

A continuación se describen las diferencias más relevantes entre el control interno tradicional y metodología COSO II:

- *Información.* Si bien los objetivos entre ambos diseños son muy similares, el objetivo de fiabilidad de la información financiera a que se refiere control interno tradicional, en la metodología COSO II o E.R.M. difiere su enfoque, pues no solo se refiere a la información financiera sino a toda la información que fluye en la organización internos y externos de tipo administrativo, financiero, operativo y legal.
- *Objetivos.* En la metodología COSO II aparecen los objetivos estratégicos, que operan a un nivel mayor que los otros y dependen de la misión y visión debidamente alineadas con los objetivos operativos, de información y cumplimiento.”(4:345)

- *“Ambiente de Control.* El componente de COSO II crea una filosofía de la administración de riesgo aceptado bajo tolerancias más específicas; donde el personal de la organización juega un papel primordial para la eficaz administración del riesgo.”^(4:346)
- *“Riesgos.* A diferencia del control interno tradicional, COSO II implementa la administración del riesgo a través del establecimiento de objetivos como requisito previo del control interno, identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo; los cuales deben ser actualizados constantemente por el personal con el fin de contrarrestar el impacto que pueda generar en la organización.”^(3:110)
- *“Roles y responsabilidades.* Todo el personal de una empresa tiene responsabilidad en la administración de riesgos empresariales E.R.M., la responsabilidad compartida se refleja en todo su personal administrativo, junta directiva, alta gerencia, auditores internos y demás personal, los cuales deberán hacer contribuciones importantes para efectuar una administración eficaz.”^(4:347)

2.6. Implementación de Control Interno con base a COSO II (E.R.M.)

“Previamente a la implementación de un control interno con base a COSO II (E.R.M.), la dirección debe plantearse cómo desplegar este proceso en la organización e involucrarla en él.

El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implementar los conceptos y principios de la manera más eficaz y eficiente posible.

A continuación, se proporcionan las principales etapas para la implementación de la gestión de riesgos corporativos en un control interno.

- *Grado de preparación del equipo líder.* El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves, incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso. Este equipo se familiarizará a fondo con los componentes, conceptos y principios, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implementar un control interno con base a COSO II (E.R.M.) que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la entidad.”^(3:6)
- *“Apoyo de la alta Dirección.* El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos, establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos para llevarlo a cabo.
- *Desarrollo del plan de diseño e implementación de control interno.* Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, recursos y calendario. Se identifican las responsabilidades y se establece un sistema de gestión de proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo y como base para comunicar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades, personas y gestionar adecuadamente el cambio que pueda afectar a la organización.
- *Diagnóstico de la situación actual.* Incluye una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de dicha gestión de riesgos desarrollada en la entidad, así como una comprensión homogénea del riesgo asumido por ella.”^(3:7)

- *“Visión de la gestión de riesgos corporativos.* El equipo líder desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a implementar la gestión de riesgos corporativos conforme se avance y cómo se integrará dentro de la organización para alcanzar los objetivos.
- *Desarrollo de capacidades.* La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de proceso ya existente y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar.
- *Desarrollo y puesta en marcha de la gestión del cambio.* Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implementar y sustentar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgos corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implementación.
- *Seguimiento.* La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.” (3:8)

2.7. Auditoría Interna y Administración de Riesgos

“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de administración de riesgos y control interno.”(4:24)

“La auditoría interna debe considerar a la empresa auditada como un cliente o usuario, no obstante tener dependencia laboral, lo que obliga a tener permanentemente contacto con todas las dependencias de la organización para

lograr mejoramientos de los procesos operativos y una comunicación continua con todos ellos dentro de los procesos de auditoría interna.”(4:129)

“A continuación se presentan los aspectos más relevantes de la auditoría interna en la administración de riesgos:

- La función de la auditoría interna puede ser de consultoría y asesoramiento.
- Mayor énfasis en la necesidad de que la auditoría interna agregue valor a la organización.
- Tiene importancia en la evaluación de los procesos de riesgos, controles y dirección para mejorar su efectividad.”(4:131)

2.7.1. Servicios que presta la Auditoría Interna

“La auditoría interna en la administración de riesgos presta servicios de aseguramiento y servicios de consultoría.

- *Servicio de aseguramiento.* El rol principal de auditoría interna es proveer aseguramiento objetivo a la junta directiva o consejo de administración sobre la efectividad de la administración de riesgos y proveer valor a la organización, brindando aseguramiento objetivo de si los principales riesgos del negocio están siendo manejados apropiadamente y dando aseguramiento de que la administración de riesgos y el marco de control interno están operando efectivamente.” (4:141)
- *“Servicio de consultoría.* La auditoría interna puede también proveer servicios de consultoría para lograr que mejoren los procesos de gobierno corporativo, administración de riesgos y control en la organización. La

naturaleza y el alcance del trabajo de consultoría están sujetos al acuerdo efectuado con el cliente. En relación a la administración de riesgos, mientras más se incluya a la auditoría interna, mayores serán las salvaguardas que deben requerirse para asegurar objetividad e independencia de su parte. Cuando se desempeña servicios de consultoría, la auditoría interna debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de la administración de riesgos.”^(4:142)

CAPÍTULO III

3. GENERALIDADES DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

3.1. Antecedentes de las Compras

“Las compras son casi tan antiguas como la historia del hombre. Empezaron cuando el hombre dio un trueque o en cambio alguna de sus propiedades por la posesión de una pertenencia ajena.

La compra ha sido siempre básica para el progreso y la riqueza del hombre, trátase de su progreso o riqueza personal o como parte de sus funciones ya organizadas en grupo.

Toda actividad industrial requiere materiales y suministros para su funcionamiento. Antes de que una rueda pueda empezar a girar dentro de un proceso fabril, deben tenerse materiales al alcance de la mano, y la seguridad de que el abastecimiento de dichos materiales será continuo, con el fin de hacer frente a las necesidades y los programas de producción.

La calidad de los materiales debe ser adecuada para el objeto que se destinan y conveniente para el proceso y el equipo utilizados.

El hecho de no cumplir con alguno de estos requisitos puede implicar costosas demoras (provocando con frecuencia que el costo rebase en un amplio margen el valor de los materiales mismos), producción deficiente, productos de mala calidad, fallo en el cumplimiento de los tiempos de entrega y descontento entre los clientes.

Para mantener una posición vendedora favorable, capaz de hacer frente a la competencia y rendir beneficios satisfactorios, se deben adquirir los materiales al costo más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio. El precio de obtención de estas materias y almacenamiento deberán mantenerse también a un nivel económico.”^(10:14)

“La misión general del aprovisionamiento consistiría en obtener del exterior de la empresa, los materiales, productos y/o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor costo que permita el mercado.

Estos objetivos serían válidos para cualquier tipo de empresa ya sea de tipo industrial o comercial, en función de la estrategia competitiva de cada empresa se pondrá el acento en los aspectos cualitativos o cuantitativos. Por ejemplo, la empresa que desarrolle su actividad en un mercado “maduro” (muchos competidores y poca diversificación) tendrá que poner el énfasis en la obtención de unos precios mínimos, por el contrario la empresa innovadora que no sufre esta presión sobre los precios, centrará sus preocupaciones en la investigación, preocupándose en la obtención de información sobre el comportamiento de nuevos materiales, nuevas tecnologías, etc.”^(9:17)

3.1.1. Definición de Compras

“A la compra se le define de la siguiente manera: adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado. Dentro del concepto de empresa moderna las compras se deben manejar por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía.”^(10:13)

3.2. Departamento de Compras

3.2.1. Definición

“Departamento dentro de una empresa que debe satisfacer las necesidades de suministro a largo plazo y respaldar las capacidades de la misma para la producción de bienes y servicios.”^(8:462)

3.2.2. Función del Departamento de Compras

“Dependiendo de la magnitud de la empresa, del volumen de sus operaciones y de la calidad de personal que realizan la función, las variables que se deben considerar en el proceso de la compra serán analizadas con mayor o menor grado de profundidad para tomar la decisión final. Obtener un buen producto para satisfacer una necesidad puede ser la definición más simple de la función de compras.”^(11:33)

“El fin concreto de la gestión del departamento de compras consistiría en cubrir (satisfacer) las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizando el valor del dinero invertido” (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de compras en “armonía” con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de la posición competitiva).

Cada empresa debe establecer unas políticas y marcarse unos objetivos a medio y largo plazo. En función de las mismas se dotará de una organización, que en el caso específico de la función del departamento de compras va a

depender de las características particulares de la empresa, de su entorno (mercado) y por supuesto de su personal.”^(9:17)

“Independientemente de estas circunstancias concretas, la función del departamento de compras siempre deberá ocuparse de:

- *Realizar previsiones.* Supone la utilización de unas determinadas técnicas de aprovisionamiento, que permitan disponer de las materiales en el momento adecuado, ni antes por el costo que supondría una innecesaria inmovilización de recursos, ni después para no tener que asumir los costos de carencia.
- *Negociación de precios.* Con independencia del grado de competencia del mercado y del nivel de dependencia del exterior, el obtener la mayor rentabilidad de los suministros exteriores, supone necesariamente el conseguir los mejores precios de acuerdo con los condicionamientos establecidos.
- *Búsqueda de otras fuentes de aprovisionamiento.* Para cumplir con una negociación de precios, se estimula una sana competencia entre los proveedores, estableciendo una adecuada rotación entre los suministradores habituales, evitando el riesgo de “quemar” las fuentes de aprovisionamiento, que en determinadas circunstancias es posible que ya no puedan mejorar sus condiciones.”^(9:18)
- *“Contratos de aprovisionamientos.* Supone adquirir compromisos en firme, normalmente con una duración determinada y una cadencia (programación) de los plazos de entrega. Se puede obtener el beneficio que supone la negociación de una cierta cantidad, sin el inconveniente de tener un alto volumen de inventario de seguridad (stock). El proveedor puede de esta forma racionalizar

su fabricación y el cliente asegurar el suministro en las condiciones acordadas. Ambas partes asumen el riesgo de que cambien las condiciones del mercado.

- *Rotación de Inventarios de seguridad (stocks).* Independientemente de las dependencias concretas y de la estructura organizativa de la empresa, contribuir a la minimización de los recursos inmovilizados en las existencias es uno de los objetivos tradicionalmente asume el departamento de compras.

Además debe reducir los costos de tendencia, directos, reducir el riesgo de deterioros y obsolescencias que a priori pueden ser difíciles de estimar, pero que siempre son una fuente importante de costos añadidos – pérdidas – para todas las empresas.”(9:19)

- *“Fabricar o comprar: Subcontratación.* Evidentemente la decisión se situaría en un nivel superior a la propia dirección de compras. Lo que sí es necesario es la participación de compras con el resto de las direcciones implicadas, en el análisis de posibles alternativas exteriores, aportando datos e información, sobre las disponibilidades que ofrece el mercado. Por citar un ejemplo, la entrada de IBM en el campo de los ordenadores personales, supone un cambio radical en lo que era práctica habitual, la empresa americana decidió fabricar solamente unos pocos y seleccionados elementos, comprando la mayoría de los componentes del sistema a proveedores especializados.”(9:20)

3.2.3. Personal del Departamento de Compras

“En cualquier organización, el departamento de compras realiza una actividad altamente calificada y especializada. Su personal deben ser analítico y racional para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, costo,

momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente.”^(11:34)

“La importancia de mejorar las utilidades justifica la necesidad de contar con verdaderos profesionales en el desempeño de las funciones del departamento de compras. Las empresas tienen cada día mayor necesidad de mejorar sus utilidades y éstas no se obtienen sólo en la venta, se logran en el inicio de la operación, o sea en las compras. La utilidad no solamente se ve reflejada en el dinero que se genera como una ganancia sino en la conveniencia, oportunidad, necesidad, calidad y cantidad que se adquiere al cerrar la compra.

Teniendo en cuenta la incidencia que el manejo de inventarios representa en los gastos generales de la empresa, es necesario que el profesional de compras contribuya a disminuir los mismos, manteniendo unos inventarios balanceados, evitando gastos financieros, productos obsoletos y disminuyendo el número de productos vencidos que generan pérdidas para la compañía.

Todas las decisiones de compras (no solamente en el manejo de inventarios) tienen implicaciones de gran trascendencia en otras áreas de la empresa y generan un mayor o menor gasto dependiendo de la inteligencia y racionalidad con que se tomen.”^(11:44)

3.2.4. Relación del Departamento de Compras en coordinación con los demás departamentos de la organización

“Partiendo de la necesidad de que las responsabilidades y objetivos del departamento de compras se encuentran establecidos, si se desea conseguir la mayor eficacia se debe contar con la cooperación del personal de todos los

departamentos. La mejor manera de lograrlo, es invitando sistemáticamente al personal de otros departamentos a familiarizarse con los sistemas de trabajo, objetivos y proyectos en curso. Si una de las habilidades fundamentales del personal de compras, es la capacidad de negociación, se puede fijar como objetivo fundamental conseguir este buen clima, por medio de una permanente negociación hacia dentro.” (9:20)

“La actividad del departamento de compras está relacionada con todos los departamentos de la empresa, en particular con ingeniería y producción. Mientras ingeniería diseña el producto, producción fabrica para el mercado y compras se encarga de conseguir los suministros necesarios para cumplir con el ciclo económico de la empresa.

La coordinación entre compras y la dirección de la empresa debe ser muy estrecha, de tal manera que cualquier cambio en los planes de producción sea puesto en conocimiento del gerente de compras, antes de que éste se realice. La falla en coordinar esta información podría ocasionar una falta de materiales o bien un exceso de inventarios.

Con el departamento de contabilidad, compras debe tener una estrecha coordinación para facilitar la preparación de registros que permitan el pronto pago a los proveedores, con el fin de aprovechar todos los descuentos y evitar posibles errores. La coordinación con ingeniería consiste básicamente en el diseño del producto y especificaciones previas a los requerimientos de producción.

El gerente de compras debe darse cuenta que la eficiencia en su departamento depende en parte de la coordinación de la información con los demás departamentos de la compañía.”(10:30)

3.3. Cadena de Suministros

3.3.1. Definición

“Por Cadena de Suministro o Cadena de Abasto (en inglés, *Supply Chain*) se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.”⁽²⁰⁾

“Una cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores. Una cadena de suministro consta de tres partes: el suministro, la fabricación y la distribución. La parte del suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación.

- Suministro: Se encarga de abastecer de materias primas.
- Fabricación: Convierte estas materias primas en productos terminados.
- Distribución: Se asegura de que dichos productos finales lleguen al consumidor.”⁽¹⁵⁾

3.3.2. Importancia de la Cadena de Suministros

“La administración de la cadena de suministros se ha vuelto una forma muy importante de reducir costos para las empresas. Esto se basa principalmente mediante el fomento de una mejor comunicación y cooperación dentro de cada eslabón existente entre todas las partes involucradas. La meta de la cadena de suministros es incrementar las utilidades fundamentalmente en la reducción de costos.

La cadena de suministros contribuye al incremento de las utilidades indirectamente debido a que una operación más eficiente genera satisfacción del cliente. Esto permite a las empresas mantener la preferencia de sus clientes y mantener su posición en el mercado.”(7:361)

3.3.3. Función del Departamento de Compras dentro de la Cadena de Suministros

“La cadena de suministros tiene el propósito de sincronizar las funciones de una empresa con las de sus proveedores, a fin de acoplar el flujo de materiales, servicios e información, con la demanda del cliente. La administración de la cadena de suministro tiene consecuencias estratégicas porque el sistema de suministro puede usarse para satisfacer prioridades competitivas importantes.”(8:454)

“Los componentes de la cadena de suministros en una empresa productora son: proveedores, compras, producción, distribución y clientes. La función del departamento de compras dentro de la cadena de suministros es la administración del proceso de adquisición, lo cual implica decidir qué suministros se usarán, negociar contratos y averiguar cuándo es conveniente comprar en la misma localidad. El departamento de compras debe satisfacer las necesidades de suministro a largo plazo de la empresa y respaldar las capacidades de la misma para la producción de bienes y servicios. Esta tarea reviste importancia crucial para cualquier organización, ya se trate de ventas al detalle, de un proveedor de servicios o de un fabricante. El rendimiento de la cadena de suministro depende del grado de eficiencia con que se realice la tarea descrita.”(8:462)

CAPÍTULO IV

DISEÑO Y APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO CON BASE A COSO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE POLVO PARA REFRESCOS (CASO PRÁCTICO)

4.1 Empresa Productora de Polvo para Refrescos

4.1.1 Antecedentes

A continuación se presentan los antecedentes de la empresa en estudio:

- ***Historia de Cliente***

La empresa inició operaciones el 01 de julio de 1984, fue constituida bajo las leyes de la República de Guatemala como Sociedad Anónima, por un período indefinido. El 75% del capital autorizado se encuentra pagado.

La razón social supuesto de la entidad es “Refrescos Internacionales, S.A.” y su nombre comercial Refresh.

- ***Naturaleza de la empresa***

La empresa se dedica a la producción y comercialización de refrescos en polvo en varias presentaciones y sabores.

- ***Ubicación***

La empresa Refrescos Internacionales, S.A. se ubica en la Ciudad Capital de Guatemala.

- **Capacidad productiva**

La entidad tiene una capacidad de producción aproximada de 144 toneladas al año, lo que equivale a un promedio de 400 kilogramos diarios.

- **Políticas Contables**

Las políticas contables aplicadas por la entidad para el registro de sus operaciones, son las siguientes:

- **Método Contable**

La empresa utiliza para el registro de sus operaciones el sistema contable de lo devengado.

- **Inventarios**

Los inventarios se valúan por el método del costo promedio ponderado para materia prima y material de empaque.

- **Unidad Monetaria**

La moneda en la República de Guatemala es el quetzal, representado por “Q” en los estados financieros.

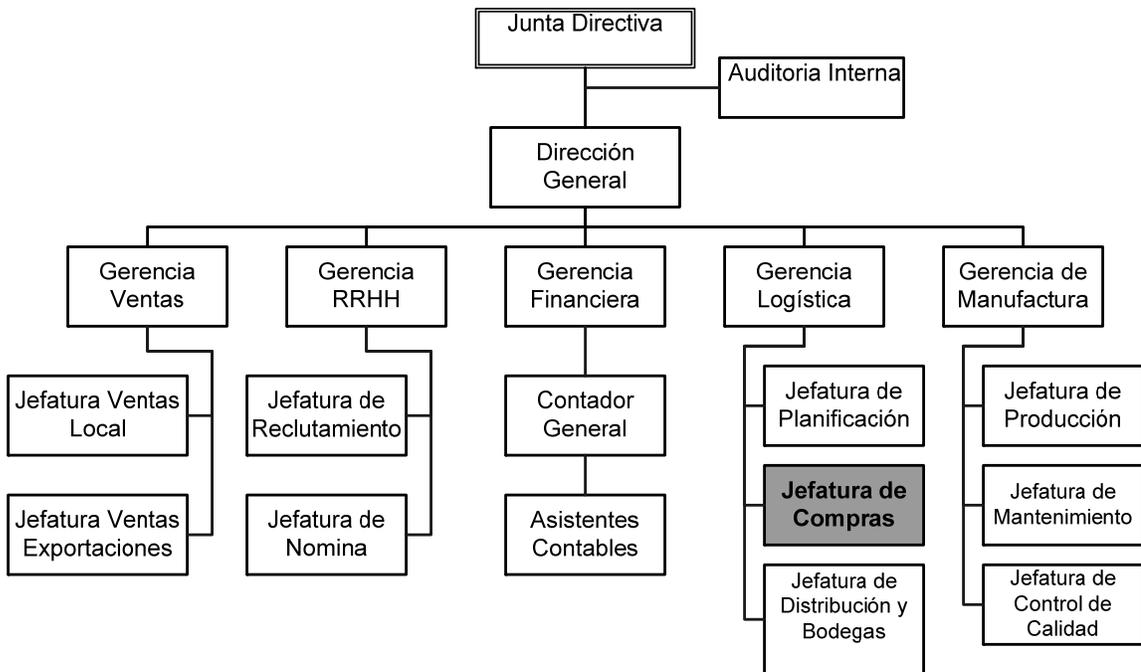
- **Sistema de Control Contable**

La empresa lleva el sistema de control contable en forma computarizada, autorizado por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, por el que se registran las operaciones en los libros Diario, Mayor, Balance General, Compras, Ventas y otros.

- **Estructura financiera**

Los derechos (activos) de la empresa soportan las obligaciones (pasivos) por lo tanto su estructura financiera es razonable.

- **Estructura Organizativa Actual**



Fuente: Estructura Organizativa Empresa Refrescos Internacionales, S.A.

4.2 Departamento de Compras

4.2.1 Antecedentes del Departamento de Compras

- Personal

El departamento de compras está integrado por el Jefe del Departamento, Encargado de Compras de Materiales, Encargado de Compras de requerimientos de Cliente Interno y Asistente de Compras.

Cliente interno: Persona de cualquier departamento de la empresa autorizada para hacer requerimientos respecto a la compra de suministros de limpieza, papelería y útiles, mobiliario y equipo y materiales promocionales.

- Funciones

Se realizó una entrevista al Jefe de Compras, en la que indicó que el Departamento de Compras tiene las siguientes funciones:

- Atención a los requerimientos de insumos y suministros del Departamento de Planificación y Cliente Interno.
- Selección de los mejores proveedores y negociaciones de costos óptimos.
- Supervisión y seguimiento de las compras conforme a las disposiciones establecidas con los proveedores.
- Actualización permanente del listado de proveedores y costos.

El Departamento de Planificación analiza y verifica las existencias de insumos y hace el requerimiento de compra de los mismos al Departamento de Compras.

- Estructura Organizativa del Departamento de Compras

En el Departamento de Compras no existe una estructura organizativa que lo defina y es muy común que exista invasión de funciones, en algunas ocasiones la Gerencia de Ventas ha intervenido en las funciones del Departamento de Compras. El Jefe de Compras, Jefe de Planificación y Jefe de Bodegas y Distribución reportan directamente al Gerente de Logística.

- Abastecimiento de Materia Prima y Material de Empaque

El 100% de los materiales son adquiridos en el país y las compras se realizan de acuerdo a lo solicitado por el Departamento de Planificación.

Los principales materiales utilizados en el proceso productivo son los siguientes:

No.	Ingredientes	UM	Consumo promedio anual
Materia Prima			
1	Azúcar refinada	Kg.	93,600.000
2	Ácido Cítrico	Kg.	9,486.000
3	Citrato de sodio	Kg.	4,500.000
4	Ácido fumárico	Kg.	8,230.000
5	Sabor artificial	Kg.	2,004.000
6	Fosfato tricálcico	Kg.	1,600.000
7	Aspárteme	Kg.	3,985.000
8	Enturbiante	Kg.	2,567.000
9	Vitamina C	Kg.	2,100.000
10	Goma Xanthan	Kg.	1,529.000
11	Acesulfame-K	Kg.	3,098.000
12	Vitamina A	Kg.	3,467.000
13	Colores Artificiales	Kg.	7,834.000
Material de Empaque			
1	Bobina	Kg.	106,000.000
2	Dispensador	Un.	450,000.000
3	Pestaña	Un.	234,000.000
4	Fardo	Un.	38,000.000
5	Grapas	Kg.	50,000.000
6	Cinta de garantía	Mts.	30,000.000
7	Bolsas Doy Pack	Un.	23,000.000

- Políticas y procedimientos

No existen políticas y procedimientos autorizados para el departamento. Los procedimientos han quedado a juicio del jefe, lo cual ha originado que en ocasiones al ingresar un nuevo jefe, éste cambia los procedimientos del departamento los cuales no siempre han sido divulgados a la organización.

- Evaluación del personal

No se evalúa el cumplimiento de las actividades realizadas por el personal del departamento.

4.2.2 Narrativa de los procesos actuales del Departamento de Compras

Se observaron los procesos que actualmente realiza el Departamento de Compras para el cumplimiento de sus funciones, los cuales se describen a continuación:

- **Compras de Materia Prima y Material de Empaque**

El responsable del procedimiento es el Encargado de Compras de Materiales.

El procedimiento de compras de materiales (materia prima y material de empaque) es realizado de la siguiente forma:

1. Recibe requerimiento de insumos del Departamento de Planificación.
2. El Encargado de Compras registra en el sistema informático la(s) orden(es) de compra, asigna proveedor que puede entregar en la fecha requerida y envía la(s) orden(es) de compra al mismo.
3. El Proveedor recibe la(s) orden(es) de compra y prepara el material para ser entregado en la fecha requerida.
4. El Departamento de Bodega de Materiales recibe los materiales que estén asignados para ese día, genera el recibo de ingreso del material en el sistema informático y entrega copia del mismo al proveedor.

5. El Proveedor emite una factura por orden de compra, adjuntando el recibo de ingreso que le fue entregado por el área de bodega y orden de compra respectiva.
6. La factura y documentación adjunta debe ser entregada en recepción, donde se emitirá la contraseña correspondiente.
7. En caso de que la factura tenga un error, la unidad de Cuentas por Pagar informa al Asistente de Compras para que realice los cambios respectivos y tramite una nueva contraseña.
8. Si la documentación no tiene ningún error, inicia el procedimiento de pago en la unidad de Cuentas por Pagar.

- **Compras de requerimientos de Cliente Interno**

Este procedimiento corresponde a la atención de los requerimientos de suministros y/o servicios de Cliente Interno y el responsable del mismo es el Encargado de Compras de requerimientos de Cliente Interno.

1. El Cliente Interno realiza el requerimiento por teléfono o por correo electrónico.
2. El Encargado de Compras emite la orden de compra, selecciona proveedor y envía la orden de compra al mismo.
3. El Departamento de Bodega de Materiales recibe el material y emite el recibo de ingreso, confirma el ingreso del material al Encargado de Compras.

4. El Encargado de Compras notifica al Cliente Interno que el material se encuentra en bodega.
5. El Proveedor emite una factura por orden de compra, adjuntando el recibo de ingreso que le fue entregado por el área de bodega y orden de compra respectiva.
6. La factura y documentación adjunta debe ser entregada en recepción, donde se emitirá la contraseña correspondiente.
7. En caso de que la factura tenga un error, la unidad de Cuentas por Pagar informa a la Asistente de Compras para que realice los cambios respectivos y tramite una nueva contraseña.
8. Si la documentación no tiene ningún error, inicia el procedimiento de pago en la unidad de Cuentas por Pagar.

4.2.3 Situaciones con potencial mejora del Departamento de Compras

Con base a la observación de los procesos del departamento, documentación de soporte de las compras efectuadas en los últimos seis meses e informes de Auditoría Interna se determinaron las siguientes situaciones con potencial mejora:

- El Departamento de Planificación realiza los requerimientos de materiales vía telefónica o correo electrónico interno, los cuales carecen de controles que permitan establecer cuales ya fueron atendidos por el personal de Compras.

- El Encargado de Compras puede emitir y borrar órdenes de compra en el sistema informático.
- De acuerdo al informe de Auditoría Interna 023-2010 ingresan a Bodega de Materiales un promedio mensual de 200 órdenes de compra de materiales utilizados directamente en el proceso productivo; de las cuales 165 órdenes de compra fueron recibidas posteriormente a la fecha requerida. En dicho informe se recomendó verificar y analizar la segregación de funciones y responsabilidades dentro del personal, debido a la cantidad de órdenes de compra que deben ser administradas por el Encargado de Compras de Materiales.
- La asignación de volumen para los materiales que tienen más de un proveedor autorizado, es determinada a discreción del Encargado de Compras sin base de un análisis previo.
- Se observó que se ha emitido más de una orden de compra por un requerimiento de materiales.
- El sistema informático permite utilizar varios status para el seguimiento de órdenes de compra los cuales son: firme, liberada, cerrada y cancelada, actualmente esta herramienta no es utilizada.
- Se carecen de reportes de órdenes de compra enviadas a los proveedores, que permitan el seguimiento oportuno a las órdenes de compra.
- No se realizan evaluaciones a los proveedores respecto al cumplimiento de entregas en fecha requerida, calidad y cumplimiento en negociaciones.

- El Jefe de Compras comentó que por la premura de adquirir los materiales no siempre es posible negociar con los proveedores. Así también que los costos actuales son ingresados al sistema informático de acuerdo a la cotización enviada por el proveedor.
- El Encargado de Compras de materiales tiene acceso a la emisión en el sistema informático de recibos de ingreso a Bodega de Materiales.
- De acuerdo a la documentación proporcionada se observó que no se realizan cotizaciones para todas las compras. Según lo indicado por el Jefe de Compras si el material no es urgente se solicitan tres cotizaciones, caso contrario se realiza la compra con el proveedor que envíe la cotización primero.
- No es posible establecer el status de los requerimiento de Cliente Interno debido a que no se aplican controles al respecto.

4.2.4 Diagnóstico de la Situación Actual del Departamento de Compras

Con base a los componentes de la metodología COSO E.R.M. se realizó un diagnóstico de la situación actual del departamento de compras de la empresa Refrescos Internacionales, S.A., la cual se presenta a continuación:

No.	COMPONENTES COSO E.R.M.	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN CORRECTIVA	REF.
1	Ambiente Interno			
	Filosofía de riesgos.	El departamento carece de filosofía de administración de riesgos corporativos.	Definir una filosofía de riesgos con el fin de que el personal del departamento incluya dentro de sus actividades cotidianas la administración de riesgos corporativos.	A

No.	COMPONENTES COSO E.R.M.	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN CORRECTIVA	REF.
	Integridad y valores éticos.	Ausencia de Código de Conducta para el personal, que defina la integridad y valores éticos que se esperan del personal del departamento.	Elaboración e implementación de Código de Conducta.	B
	Estructura Organizativa	No existe una estructura organizativa del departamento.	Determinar estructura organizativa que permita cumplir con las necesidades de adquisición de la organización.	C
2	Establecimiento de Objetivos			
	Misión y Visión	No existe una misión y visión definida para el departamento.	Establecer misión y visión del departamento, alineada a la misión y visión de la entidad.	D
	Funciones	Las funciones del departamento no se encuentran claramente definidas, lo cual provoca invasión de responsabilidades y funciones entre departamentos de la entidad.	Determinar y delimitar las funciones y responsabilidades en base a la misión y visión del departamento.	E
	Objetivos	El departamento carece de objetivos que permitan la mejora continua en la ejecución de sus funciones.	Establecer los objetivos del departamento para el cumplimiento de sus funciones.	F
3	Identificación de Eventos			
	Técnicas de identificación de eventos.	No se desarrollan actividades para la identificación de eventos potenciales, que de ocurrir pueden afectar a la entidad.	Aplicación de la técnica Análisis FODA para la identificación de eventos.	G
4	Evaluación de riesgos			
	Análisis de riesgos identificados.	No se efectúan análisis de los riesgos respecto a su probabilidad e impacto.	Elaboración de mapa de riesgos, para la evaluación de los riesgos inherentes y valuación de impacto y probabilidad.	H
5	Respuesta al riesgo			
	Análisis y establecimiento de las respuestas al riesgo.	Ante la carencia de una administración de riesgos, se presenta una ausencia de análisis de las respuestas aplicables a los riesgos.	Establecer en función al mapa de riesgos elaborado la respuesta al riesgo y evaluación del impacto y probabilidad del riesgo residual.	H

No.	COMPONENTES COSO E.R.M.	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN CORRECTIVA	REF.
6	Actividades de Control			
	Políticas	Carencia de políticas que establezcan los lineamientos para la ejecución de los procesos del departamento.	Establecer políticas que permitan la administración y/o mitiguen los riesgos.	I
	Procedimientos	Los procedimientos son realizados empíricamente por el personal.	Determinar los procedimientos del departamento, para el cumplimiento de sus funciones y políticas.	J
7	Información y Comunicación			
	Establecimiento de medios de información y comunicación.	La entidad cuenta con medios para garantizar la oportuna información y comunicación.	Optimizar los medios existentes dentro de la organización, como intranet, correo electrónico, fax o persona a persona.	
8	Supervisión			
	Supervisión permanente.	Carencia de supervisión y monitoreo del cumplimiento de funciones y responsabilidades del departamento.	Establecer indicadores de gestión y operativos, para la valuación del cumplimiento de actividades del personal y administración de las compras.	K

En la columna referencia indica la literal en la cual fue desarrollada la acción correctiva en la propuesta de diseño y aplicación de control interno con base a COSO en el departamento de compras en una empresa productora de polvo para refrescos.

4.3 Control Interno con base a COSO para el Departamento de Compras en una empresa productora de polvo para refrescos

De acuerdo a las debilidades identificadas a continuación se presenta una propuesta del diseño y aplicación de control interno con base a COSO en el Departamento de Compras.

La propuesta fue diseñada con base a los componentes de la administración de riesgos COSO II (Enterprise Risk Management – E.R.M.), la cual está integrada de la siguiente forma:

- A. Filosofía de riesgos
- B. Reglas de conducta para el personal
- C. Organigrama
- D. Misión y Visión
- E. Funciones
- F. Objetivos
- G. Identificación de eventos
- H. Mapa de riesgos
- I. Políticas
- J. Procesos
- K. Indicadores

A. Filosofía de riesgos

La implementación de la gestión de riesgos corporativos como parte integral de la organización, permite la obtención de una ventaja competitiva ante el mercado global al que se enfrenta la organización, el cual promueve una reflexión y

análisis estratégicos, fortaleciendo simultáneamente los valores y creencias fundamentales que permitirán el alcance de los objetivos establecidos.

Es importante establecer un modelo de comunicación del riesgo, el cual facilitará el flujo de información en la organización respecto a la mejora continua de la estrategia de riesgo a escala empresarial.

El personal del Departamento de Compras debe mantener constantemente el respeto e integridad frente a todos los colaboradores de la organización y proveedores asegurando que los estándares éticos más elevados sean parte de las decisiones y compromisos que toman en nombre de la organización como parte de sus actividades diarias, buscando en todo momento mantener una relación comercial gana-gana con los proveedores, lo cual permitirá la obtención de mejores beneficios para la entidad.

Se espera que el personal del Departamento de Compras demuestre pautas de comportamiento adecuadas para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de objetivos. Esta filosofía viene apoyada por los siguientes principios rectores aplicables al departamento:

- Considerar todas las formas de riesgo en la toma de decisiones.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos y del estado de la administración de riesgos.
- Apoyarse en las prácticas de administración de riesgos existentes en la empresa.
- Generar y documentar sobre riesgos significativos y deficiencias en su gestión.
- Aceptar que la administración de riesgos corporativos es obligatoria y no opcional.

B. Reglas de Conducta para el personal

Valores

- Las mejores soluciones provienen del trabajo en equipo.
- Añadir valor por encima de las expectativas.
- Alcanzar la excelencia a través de la innovación, el aprendizaje y la agilidad.
- Liderazgo con los proveedores y equipo.
- El liderazgo exige valor, visión e integridad.

Integridad

- Desempeñar el trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Respetar las leyes y divulgar lo que corresponda de acuerdo con la ley.
- No participar en actividades ilegales o actos que vayan con el deterioro de la organización.
- Respetar y contribuir a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

Objetividad

- No participar en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar o estar en conflicto con los intereses de la organización.
- No aceptar regalos o gratificaciones que pueda perjudicar aparentemente el juicio profesional.
- Buscar en todo momento beneficios para la organización, sin comprometer los valores éticos y profesionales.

Confidencialidad

- Ser prudentes en el uso y protección de la información adquirida en la realización del trabajo.

- No utilizar información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en contra de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

Competencia

- Participar sólo en actividades para los cuales se tiene suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- Mejorar continuamente las habilidades, la efectividad y calidad del trabajo.
- Buscar la mejora continua a través de la innovación de los procedimientos.

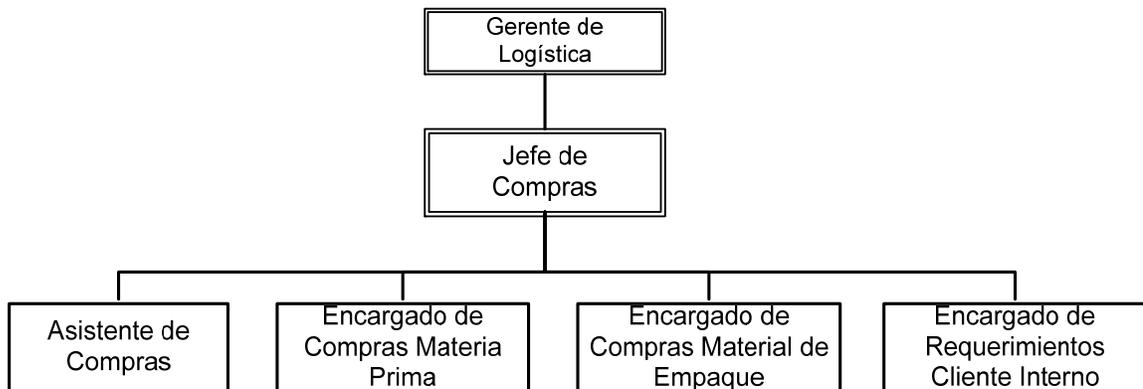
Respeto a los demás

- Tratar con respeto, dignidad, equidad y cortesía a compañeros, proveedores y demás personas con la que se mantiene una relación profesional.
- Sentir orgullo de la diversidad del equipo y considerar una ventaja competitiva a desarrollar y fomentar.
- Compromiso con el mantenimiento de un entorno de trabajo libre de discriminación o acoso.

C. Organigrama del Departamento de Compras

El informe 23-2010 de Auditoría Interna indica que del promedio mensual de 200 órdenes de compra que ingresan a Bodega de Materiales, 165 ingresaron posteriormente a la fecha requerida. En dicho informe se recomendó la verificación y análisis respecto a la segregación de funciones y responsabilidades, debido a la cantidad de transacciones que se realizan en el departamento.

Por lo anterior, se presenta la propuesta de estructura organizativa la cual tiene por objetivo que el departamento de compras pueda cumplir con las necesidades de adquisición de la entidad.



D. Misión y Visión

Misión

Garantizar el abastecimiento de insumos directos e indirectos, al menor costo posible con la calidad requerida y el mejor tiempo de entrega.

Visión

Ser un equipo integrado, eficiente y eficaz dentro de la cadena de suministros, trabajando en conjunto con todas las áreas.

E. Funciones

- Atender los requerimientos de compra del Departamento de Planificación y Cliente Interno.
- Buscar y seleccionar proveedores óptimos, que ofrezcan la mejor calidad, costo y servicio.

- Supervisión y seguimiento de las órdenes de compra.
- Actualizar costos y cartera de proveedores.
- Desarrollo de nuevas alternativas de compra que permitan la obtención de ahorro.

F. Objetivos

- Garantizar el abastecimiento.
- Establecer alianzas estrategias con proveedores, con el fin de obtener los mejores costos, calidad y tiempos de entrega óptimos.
- Buscar la innovación, siendo proactivos y brindar un valor agregado a las actividades.
- Hacer la inversión mínima de existencias.
- Trabajar en equipo dentro de la cadena de suministros.
- Brindar un servicio de calidad y promover la eficiencia en las compras.
- Buscar constantemente el ahorro, para alcanzar los objetivos de rentabilidad de la organización.

G. Identificación de Eventos

El análisis F.O.D.A. permite evaluar los eventos internos y externos del Departamento de Compras, para los cuales se elabora una estrategia a seguir para:

- Maximizar las Fortalezas y Oportunidades (FO)
- Minimizar las Debilidades y Maximizar las Oportunidades (DO)
- Maximizar las Fortalezas y Minimizar las Amenazas (FA) y
- Minimizar las Debilidades y Amenazas (DA)

A continuación se presenta la estructura para la identificación de eventos de acuerdo al análisis FODA.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNO</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad humana para realizar el trabajo. • Información sobre el mercado de compras. • Mayoría de personal presenta desempeño laboral competente. 	<p style="text-align: center;">Lista de Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura deficiente. • Escaso recurso humano. • Carencia de actividades grupales o talleres de trabajo.
<p style="text-align: center;">Lista de Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado por desarrollar. • Desarrollo de nuevas alternativas en materiales. • Capacitaciones que permitan lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y mejorar las técnicas de negociación. 	<p style="text-align: center;">Estrategia FO (Maxi - Maxi)</p> <p style="text-align: center;"><i>Fomentar el trabajo en equipo basado en los objetivos de la organización.</i></p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO (Mini - Maxi)</p> <p style="text-align: center;"><i>Definir, diseñar y emprender un plan de organización que incluya misión, visión, objetivos y metas de la organización para alcanzar sus oportunidades.</i></p>
<p style="text-align: center;">Lista de Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento mercados potenciales. • Desabastos de materiales estacionales. • Nuevas o modificaciones a leyes. 	<p style="text-align: center;">Estrategia FA (Maxi - Mini)</p> <p style="text-align: center;"><i>Fortalecer las capacidades del personal en la búsqueda en nuevos mercados, toma de decisiones y técnicas de negociaciones.</i></p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA (Mini - Mini)</p> <p style="text-align: center;"><i>Implementación de grupos de trabajo que permitan fortalecer la comunicación dentro de la organización, con el fin de obtener la efectividad de las operaciones.</i></p>

H. Mapa de Riesgos

El mapa de riesgos tiene por objetivo la evaluación de riesgos y el establecimiento de las respuestas a los mismos. En el mapa se detallan los riesgos inherentes y la valuación de impacto y probabilidad del mismo, el control aplicable y la valuación de impacto y probabilidad del riesgo residual.

El nivel de impacto y probabilidad fue asignada por el Gerente de Logística y Jefe de Compras, de acuerdo a su experiencia y conocimiento de los procesos.

• Mapa de Riesgos del Departamento de Compras

No.	Proceso	Riesgo Identificado	Consecuencia	Riesgo Inherente				Control y forma de mitigación	Riesgo Residual			
				Impacto	Probabilidad	Riesgo Total	Bajo Medio Alto		Impacto	Probabilidad	Riesgo Total	Bajo Medio Alto
1	Liberación de Ordenes de Compra	* Que no se libere ordenes de compra oportunamente.	* Desabastecimiento * Incumplimiento de demanda * Cliente insatisfecho	5	2	10	Media	El Jefe de Compras revisa diariamente que no existan ordenes de compra en status firme.	2	1	2	Bajo
2	Envío de ordenes de compra a proveedores	* Que el proveedor no reciba la(s) orden(es) de compra y no entregue en fecha requerida.	* Desabastecimiento * Incumplimiento en demanda * Cliente insatisfecho	5	2	10	Media	* Encargado de Compras solicita confirmación de recepción de las orden(es) de compra que envía diariamente y seguimiento al proceso de compra. * El Encargado de Compras, envía por correo electrónico y/o fax, semanalmente reporte de orden(es) de compra asignadas a cada proveedor y solicita confirmación de recepción del mismo.	4	1	4	Bajo
3	Entrega de materiales	* Proveedor no entrega materiales en fecha requerida.	* Desabastecimiento * Incumplimiento en demanda * Cliente insatisfecho	5	4	20	Alta	* Asignar las órdenes de compra de forma intercalada entre los proveedores autorizados. * Encargado de Compra confirma con los proveedores las entregas de la siguiente semana.	3	2	6	Media
4	Recepción de factura	* Recepción de facturas por materiales o insumos no entregados en Bodega de Materiales	* Pagos a proveedores que no corresponden.	2	2	4	Bajo	* La Asistente de Compras, traslada a la unidad de Cuentas por pagar únicamente las facturas que tengan adjunto orden de compra y recibo de ingresos.	1	1	1	Bajo
5	Entrega de materiales	* Desabasto de materiales.	* Incumplimiento en demanda * Cliente insatisfecho	5	3	15	Alto	* Encargado de Compras confirma con los proveedores las entregas de la próxima semana. * Desarrollo de materiales alternos. * Desarrollo proveedores alternos. * Elaboración de contratos de abastecimiento.	4	2	8	Medio
6	Emisión de recibos de ingreso	* Emisión de recibo de ingresos de materiales que no hayan sido entregados en Bodega de Materiales.	* Falta confiabilidad de la información respecto al inventario de materiales.	3	2	6	Medio	* Únicamente personal autorizado de Bodega de Materiales tiene acceso a la emisión de recibos de ingreso. * Realización de inventarios mensuales.	2	1	2	Bajo
7	Cotizaciones	* Adquisición de materiales o insumos a costos altos, por no realizarse tres cotizaciones.	* Aumento costos	4	4	16	Alto	* El Jefe de Compras autoriza únicamente la(s) orden(es) de compra que presentan tres cotizaciones.	3	3	9	Medio
8	Evaluación de Control de Calidad	* Rechazo de Control de Calidad del material.	* Desabastecimiento * Incumplimiento en demanda * Cliente insatisfecho	3	3	9	Medio	* Envío de muestras pre-ingreso del lote o materiales para que aprobación de Control de Calidad. * Asignar las órdenes de compra de forma intercalada entre los proveedores autorizados.	4	2	8	Medio
9	Aumento de costos	* El proveedor anuncia un incremento de costos.	* Aumento costos	5	4	20	Alto	* Elaboración de contratos de abastecimiento. * Desarrollo de proveedores alternos.	5	2	10	Medio
10	Cumplimiento de negociaciones establecidas.	* Que no se cumpla con las negociaciones establecidas en contratos de abastecimiento.	* Sanciones contractuales.	4	3	12	Alto	* El Jefe de Compras mensualmente evalúa el cumplimiento de las condiciones pactadas con los proveedores. * Trimestralmente el Gerente de Logística da Vo.Bo. del cumplimiento de las negociaciones establecidas. * En el sistema informático se activará el código de proveedor para cada material, lo cual permitirá la asignación de orden(es) de compra únicamente a proveedores autorizados de acuerdo a los contratos realizados.	5	1	5	Bajo

65

Es responsabilidad del personal del Departamento de Compras la actualización de la información presentada en el Mapa de Riesgos, así también de informar oportunamente a la Dirección General las modificaciones al mismo.

Impacto: 1= Insignificante 2= Leve 3= Moderado 4= Grave 5= Catastrófico
Riesgo: 0 a 5 = Bajo 6 a 10= Medio 11 a más = Alto

I. Políticas del Departamento de Compras

El Jefe de Compras debe identificar todos aquellos riesgos asociados con la aplicación de las políticas autorizadas para el Departamento de Compras, con el fin de realizar una oportuna administración del riesgo.

Las políticas que a continuación se describen serán publicadas en intranet para que sean consultadas por el personal en el momento que sea requerido.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
POLÍTICA DE LIBERACIÓN Y ENVÍO DE ÓRDENES DE COMPRA

- I.** Es indispensable que los requerimientos de Cliente Interno para realizar compras de bienes y/o servicios, sean autorizados previamente por el Jefe de cada área.
- II.** Las órdenes de compra de requerimientos de Clientes Internos se generarán posteriormente a la autorización de la cotización.
- III.** Se exceptúa al punto anterior las compras realizadas con fondos de caja chica.
- IV.** El Departamento de Compras, es el único autorizado para emitir órdenes de compra y negociar cambios en las mismas con los proveedores.
- V.** Para la compra de materias primas, materiales de empaque e insumos de fabricación, la Gerencia de Logística establece el sistema de renovación de inventarios con base a:

- a. Pronósticos de Ventas
- b. Planes de Producción
- c. Niveles de inventario autorizados por Junta Directiva
- d. El tiempo de entrega de los proveedores

Para este efecto el sistema diseñado indicará los puntos de pedido, cuidando los niveles de inventario de seguridad que eviten el desabastecimiento de la producción.

- VI.** Únicamente el Departamento de Compras es el autorizado para adquirir compromisos de compra en nombre de la entidad.
- VII.** Para la adecuada administración de las órdenes de compras, se utiliza la herramienta que provee el sistema informático, el cual designa un status para cada una de ellas.

A continuación se describe los status disponibles:

- **Firme:** Son los requerimientos de insumos y suministros realizados por el Departamento de Planificación y Cliente Interno.
- **Liberada:** Son órdenes de compra que fueron enviadas a los proveedores correspondientes, las cuales se encuentran en tránsito.
- **Cerrada:** Órdenes de compras cuyos materiales fueron ingresados en la Bodega de Materiales. El sistema informático cambiará automáticamente el status cerrada al momento de emitir el recibo de ingreso del material por la cantidad solicitada.
- **Cancelada:** Son las órdenes de compra cuyos materiales que ya no fueron requeridos.

- VIII.** Es responsabilidad exclusiva del personal del departamento de compras liberar en el sistema informático y enviar oportunamente las órdenes de compra autorizadas a los proveedores que correspondan vía correo electrónico, fax o persona a persona.
- IX.** La numeración correlativa de las órdenes de compra la asigna el sistema informático automáticamente, por lo que éste es único y no considera modificaciones, si se realiza algún cambio se considera alteración.
- X.** Por ningún motivo las órdenes de compra serán borradas del sistema informático.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
POLÍTICA SEGUIMIENTO DE ORDENES DE COMPRA

- I.** Es responsabilidad del Departamento de Compras dar seguimiento oportuno a las órdenes de compra en status liberada, con el fin de asegurar el abastecimiento y satisfacción de las necesidades de compra del solicitante, en términos de tiempo, cantidad y calidad requerida.
- II.** El Departamento deberá retroalimentar a los solicitantes del status de sus requerimientos e informar oportunamente si se presenta algún inconveniente.
- III.** El personal encargado de realizar las compras deberá mantener una actitud proactiva, en caso de presentarse inconvenientes o atraso en las entregas de los proveedores, deberá buscar y presentar soluciones alternas.

- IV. La responsabilidad del Encargado de Compras de brindar seguimiento a las órdenes de compra finaliza hasta que los materiales o suministros ingresen a la Bodega de Materiales.
- V. Únicamente personal autorizado de Bodega de Materiales puede emitir en el sistema informático recibos de ingreso.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
POLÍTICA PROCESO DE COTIZACIÓN

- I. Es función exclusiva del Departamento de Compras cotizar y comprar materias primas, materiales de empaque y suministros utilizados en la operación de la entidad.
- II. En caso que otros departamentos realicen el proceso de compras, serán ellos los responsables del seguimiento a la compra y pago a proveedores. El Departamento de Compras no será responsable de cotizaciones, compras y negociaciones realizadas por otras áreas.
- III. Con el fin de mantener un constante monitoreo del comportamiento de los costos y condiciones generales de compra de bienes y servicios normalmente adquiridos, se solicitarán tres cotizaciones vigilando constantemente que las condiciones sean las mismas para los proveedores.
- IV. La excepción al punto tres se dará en los siguientes casos:
 - a. Cuando sea un proveedor único. Se mantendrá un proceso constante de eliminación de proveedores exclusivos.

- b. Cuando se trate de una emergencia y no exista tiempo para solicitar otras cotizaciones, previa autorización de la Gerencia de Logística. Este caso se presentará solo por excepción.
 - c. Por un criterio de calidad específico.
- V. El Encargado de Compras deberá presentar en un máximo de tres días hábiles de recibido el requerimiento las cotizaciones al Cliente Interno.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
POLÍTICA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- I. El Gerente de Logística y el Jefe de Compras, están autorizados para seleccionar los proveedores considerando las mejores condiciones de compra en función de la urgencia y necesidad, como:
- a. Costo
 - b. Calidad
 - c. Especificaciones
 - d. Tiempo de entrega
 - e. Condiciones de pago y servicios

Las condiciones antes descritas siempre en busca de beneficios para la entidad. La Dirección General participará en todas las negociaciones que involucren compras de materias primas y materiales de empaque indispensable en el proceso productivo.

- II. Todo proveedor que garantice las condiciones requeridas por la entidad tiene el derecho de presentar cotizaciones.

- III. El Departamento de Compras procurará siempre que sea posible, asegurar para la entidad al menos dos proveedores para los materiales, bienes y servicios.
- IV. El personal del departamento debe velar por la equidad y trato justo para cada proveedor oferente, así como por la ética en las negociaciones, confidencialidad de acuerdos y evitará la especulación solicitando el mejor costo posible a la primera solicitud.
- V. El Departamento de Compras informará oportunamente a los proveedores del resultado de sus cotizaciones, así también de las evaluaciones de servicio realizadas.
- VI. Se deberá requerir como mínimo 30 días de crédito, de lo contrario el interesado deberá solicitar la autorización al Gerente Financiero.
- VII. Todas las negociaciones establecidas con los proveedores deben ser formalizadas a través de contratos de aprovisionamiento, con el fin de garantizar el abastecimiento, calidad y costos óptimos requeridos para el alcance de los objetivos de la organización.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
POLÍTICA DE ASIGNACIÓN DE VOLUMEN

A continuación se presentan los posibles escenarios para la asignación de volumen de compra a proveedores de materia prima y material de empaque y la forma que se deberá proceder en cada caso. La ponderación que se

detalla a continuación es asignada de acuerdo a la importancia de los criterios evaluados respecto al impacto de los mismos en el alcance de los objetivos de rentabilidad de la entidad.

El criterio del costo se pondera con mayor porcentaje debido a su relación directa en el costo de producción y en el caso de los criterios de nivel de servicio y tiempo de entrega se asignan una ponderación en función al cumplimiento de los objetivos del Departamento de Compras del abastecimiento oportuno.

Dicha ponderación es sugerida la cual puede ser actualizada de acuerdo a las necesidades del Departamento de Compras; previa autorización de la Gerencia de Logística.

I. ESCENARIO 1: UN SOLO PROVEEDOR VRS. PROVEEDOR NUEVO

En el caso de contar con un único proveedor, aprobado para el material, y se tenga la propuesta de un nuevo proveedor, se deberán asignar las primeras tres órdenes de compra al nuevo proveedor por el mínimo de compra establecido por éste proveedor.

Si el mínimo de compra fuera el mismo que se maneja con el proveedor actual, se deberá intercalar las órdenes de compra de manera que se pueda disminuir el riesgo de desabastecimiento por incumplimiento en entregas.

Se deberá evaluar al proveedor nuevo para medir su nivel de servicio y realizar la nueva asignación de volumen posterior a este análisis.

II. ESCENARIO 2: DOS O MÁS PROVEEDORES ACTUALES

Si se desea asignar el volumen de compra a dos o más proveedores actuales, se deberá considerar los siguientes criterios: Costo, Nivel de Servicio, Tiempo de Entrega, Frecuencia de entrega, Rechazos de Calidad.

CRITERIO	PONDERACIÓN
COSTO	40%
NIVEL DE SERVICIO	20%
TIEMPO DE ENTREGA	20%
RECLAMOS Y/O RECHAZOS DE CALIDAD	10%
FRECUENCIA DE ENTREGAS	10%
TOTAL	100%

III. ESCENARIO 3: DOS O MÁS PROVEEDORES ACTUALES VRS. UN PROVEEDOR NUEVO

Si se cuentan con dos o más proveedores actuales y se desea adicionar un proveedor más, se deberá asignar el volumen de la siguiente manera:

- **Proveedor con mayor porcentaje:** Se deberá asignar el mismo volumen que actualmente tiene.
- **Proveedor con menor porcentaje:** Se deberá restar el volumen asignado el mínimo de compra del nuevo proveedor.
- **Proveedor nuevo:** Se asignarán las primeras tres órdenes de compra por el mínimo de compra y luego proceder a la reasignación de volumen.

FORMATO PARA ASIGNACIÓN DE VOLUMEN

CRITERIO	PONDERACIÓN	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3
COSTO	40%	3	2	1
NIVEL DE SERVICIO	30%	2	1	3
TIEMPO DE ENTREGA	20%	1	2	3
FRECUENCIA DE ENTREGAS	10%	3	1	2

% VOLUMEN PROPUESTO	38%	27%	35%
----------------------------	------------	------------	------------

Escalas: 3- Bueno 2- Regular 1- Debe mejorar

Nota: Las escalas pueden variar, dependiendo de la cantidad de proveedores a evaluar.

Costo: Comparar costos homólogos. De preferencia se deberán comparar costos puestos en Bodega.

Nivel de Servicios: Para calcular el nivel de servicio, se deberá tomar como base el indicador de “Evaluación de Proveedores”, para considerar el cumplimiento en las entregas en aspectos de tiempo, cantidad y calidad.

Tiempo de Entrega: Comparar los tiempos de entrega por los proveedores.

Frecuencia: Se deberá solicitar al proveedor la frecuencia con la cual puede realizar despachos o entregas. De preferencia se deberá dar mayor ponderación a aquel proveedor que pueda realizar las entregas con mayor frecuencia.

Explicación de la fórmula: Se divide la ponderación del criterio dentro de las escalas, de acuerdo a la cantidad de proveedores a evaluar.

A continuación un ejemplo:

Costo: 40% dividido 6 (se evaluarán 3 proveedores, $3+2+1=6$) = 6.6667%

Proveedor 1: 6.6667 x 3 Proveedor 2: 6.6667 x 2 Proveedor3: 6.6667 x 1

CRITERIO	PONDERACIÓN	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3
COSTO	40%	3	2	1
% VOLUMEN		20%	13%	7%

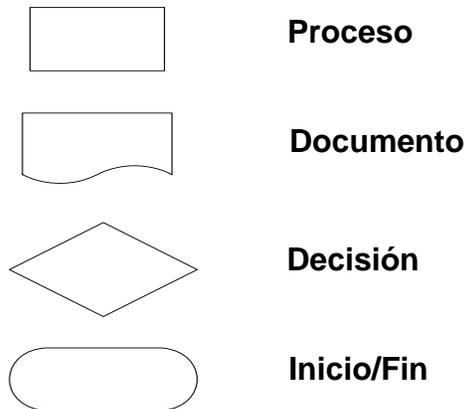
REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
POLÍTICA DE ACTUALIZACIÓN DE COSTOS

- I. El Departamento de Compras es responsable de mantener actualizado en el sistema informático la información del proveedor favorito, costos, costos por escala, crédito y tiempo de entrega.
- II. El departamento debe negociar todos los intentos de aumento de costos y buscar alternativas para contrarrestar los mismos o evitarlos.
- III. Todos los incrementos de costos deben ser justificados y deben ser autorizados de acuerdo al porcentaje de la siguiente manera:
 - a. Menores 5%: Jefe de Compras.
 - b. De 5% a 10%: Gerente de Logística.
 - c. Mayores 10%: Dirección General.
- IV. En caso de incremento de costo, los proveedores deberán respetar las órdenes que fueron enviadas previo a la notificación y no serán afectadas por el incremento.

- V. Si el porcentaje de diferencia entre proveedores fuere mayor del 5% automáticamente se asignará el 100% de volumen al proveedor con el costo más bajo y se determinará al proveedor con costo más alto como alterno (emergencias).
- VI. Si los cambios en las condiciones generales de compras se refieren a costos y/o condiciones de pago, el Departamento de Compras debe informar por escrito al Departamento de Finanzas.

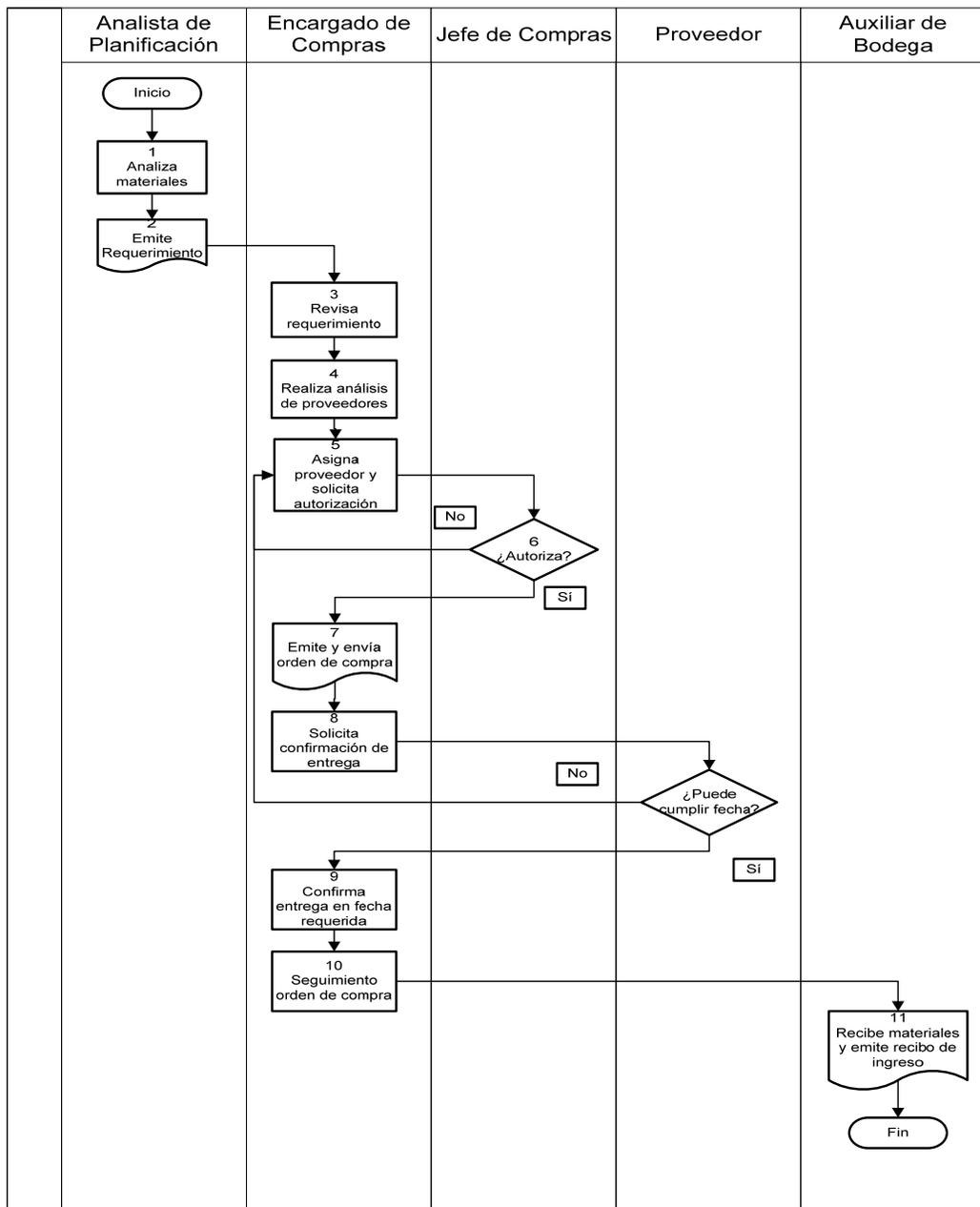
J. Procesos del Departamento de Compras

A continuación se presentan los procesos establecidos para el departamento de compras de acuerdo a las funciones y objetivos del área; así también la simbología utilizada en los diagramas de flujo.



REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE

I. Diagrama de flujo procedimiento de compras de materia prima y material de empaque



PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE
--

I. Definición: El proceso de abastecimiento oportuno de los materiales directos que serán requeridos para la producción de polvo para refrescos.

II. Objetivos: Garantizar el abastecimiento de materiales, al menor costo, calidad requerida y en tiempo de entrega óptimo.

III. Responsables:

Departamento de Planificación:	Analista de Planificación de Materiales
Departamento de Compras:	Encargado de Compras de Materia Prima Encargado de Compras de Material de Empaque Jefe de Compras
Bodega de Materiales:	Auxiliar de Bodega

IV. Desarrollo del proceso

1. Analista de Planificación de Materiales con base al pronóstico de ventas, planes de producción, niveles de inventario de seguridad y tiempo de entrega de proveedores, analiza los materiales que deben ser solicitados para la renovación de inventarios.

2. Analista de Planificación de Materiales previo a análisis, realiza requerimiento de los materiales que serán utilizados en el proceso productivo, por medio de la emisión en el sistema informático de ordenes de compra en status firme, de acuerdo a la política de liberación y envío de ordenes de compra.

Se deberá emitir una orden de compra por material y por fecha deseada, ésta última debe ser de acuerdo al tiempo de entrega establecido con el proveedor.

3. El Encargado de compras revisa diariamente en el sistema informático las ordenes de compra en status firme, en las cuales se indica el código de material, cantidad, descripción y fecha deseada de entrega.

4. El Encargado de Compras de acuerdo a los proveedores previamente autorizados para proveer los materiales requeridos, realiza análisis para asignación de ordenes de compra de acuerdo a la política de selección de proveedores y política de asignación de volumen.

5. Conforme al análisis realizado el Encargado de Compras asignará proveedor a las ordenes de compra y solicita autorización de las mismas al Jefe de Compras.

6. El Jefe de Compras revisa el analisis de asignación de volumen y autoriza en el sistema informático las ordenes de compra.

En caso de que el Jefe de Compras no autoriza la(s) orden(es) de compra, informa al Encargado de Compras para que realice nueva asignación de proveedor(es).

7. El Encargado de Compras emite la(s) orden(es) de compra y envía al proveedor por medio de correo electrónico o fax cambia el status en el sistema informático de la orden de compra a liberada.

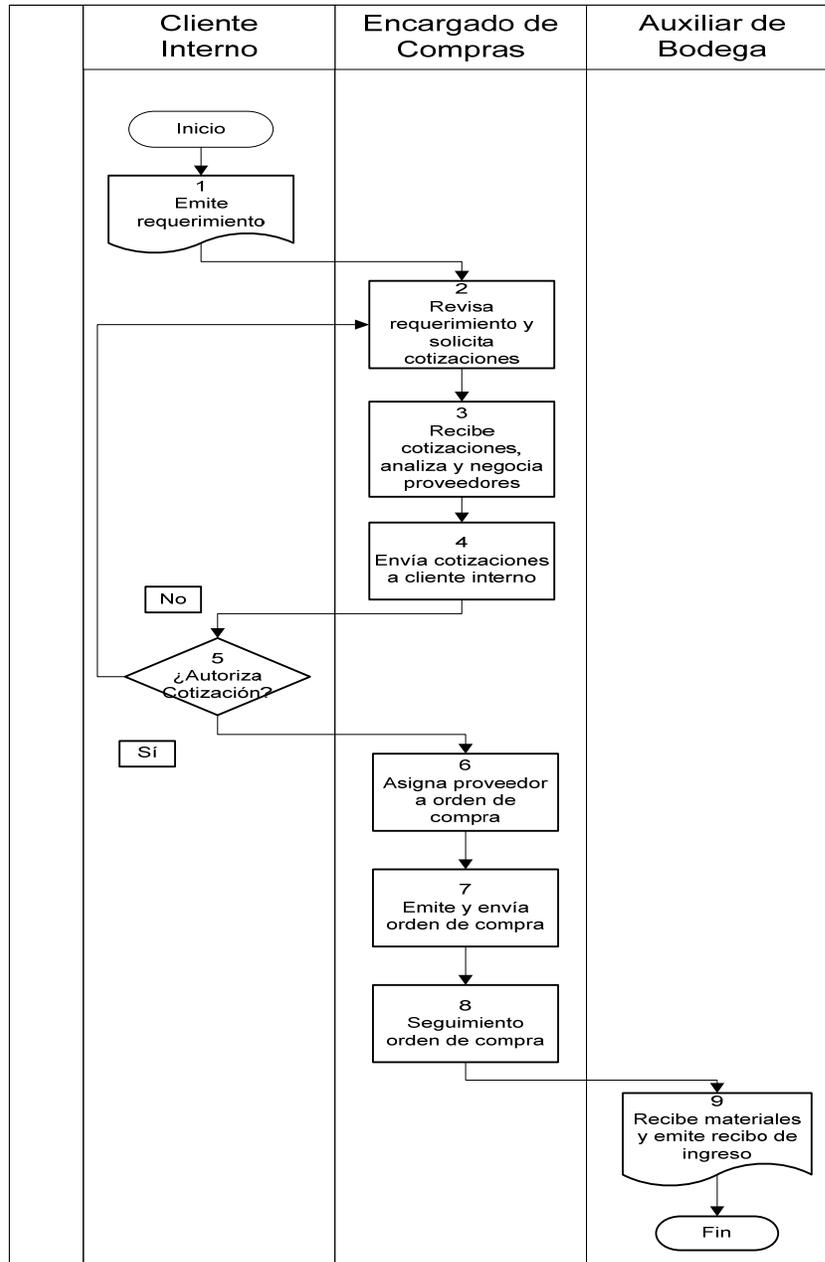
8. El Encargado de Compras solicita confirmación de recepción de orden de compra y fecha de entrega de la misma.

Si el proveedor no puede cumplir con dicha fecha, el Encargado de Compras deberá asignar un nuevo proveedor.

PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE
9. El Encargado de Compra debe confirmar al Departamento de Planificación la fecha de entrega requerida de la(s) orden(es) de compra liberadas.
10. Es responsabilidad del Encargado de Compras el seguimiento oportuno a todas las órdenes de compra en status liberada, así también de notificar inmediatamente al Departamento de Planificación si se presenta algún inconveniente.
11. El Auxiliar de Bodega recibe los materiales y verifica que los mismos correspondan a lo solicitado según la orden de compra y emite en el sistema informático el recibo de ingreso correspondiente. Se considera una variación del 5% más o menos en la cantidad entregada vs. cantidad solicitada. El status de la(s) orden(es) de compra cambia a cerrada al momento de la emisión del recibo de ingreso.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROCESO DE COMPRAS DE REQUERIMIENTO DE CLIENTE INTERNO

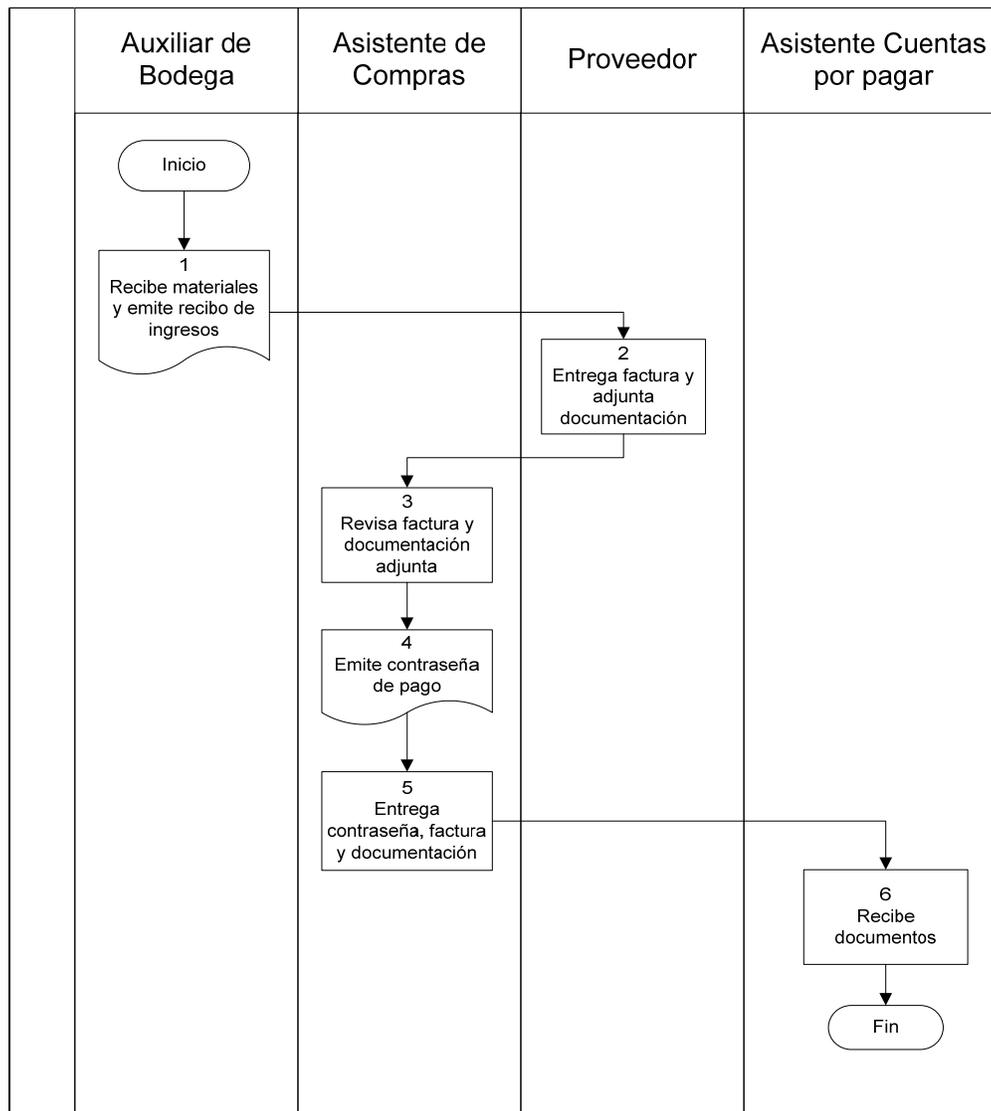
I. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Compras de Requerimiento de Cliente Interno



PROCESO DE COMPRAS DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTE INTERNO	
I.	Definición: El proceso de compra de requerimientos de Cliente Interno, tales como papelería y útiles, materiales de limpieza, mobiliario y equipo, uniformes, material promocional, entre otros.
II.	Objetivos: Garantizar el abastecimiento de insumos requeridos por Cliente Interno en tiempo, calidad y costo.
III.	Responsable: Departamento de Compras: Encargado de Compras de Requerimientos de Cliente Interno Jefe de Compras Bodega de Materiales: Auxiliar de Bodega Cliente Interno: Cualquier persona autorizada por los Jefes de cada área, para realizar requerimientos de compra al Departamento de Compras.
IV. Desarrollo del proceso	
1.	Cliente Interno realiza el requerimiento de insumos o suministros por medio de la emisión en el sistema informático orden de compra en status firme; en la que indica una descripción detallada de lo requerido y fecha de entrega deseada; se deberá emitir una orden de compra por insumo. Previo a la emisión del requerimiento en el sistema informático, el mismo debe ser autorizado por el Jefe del área, de acuerdo a la política de liberación y envío de órdenes de compra.
2.	El Encargado de Compras revisa diariamente en el sistema informático las órdenes compra en status firme y solicita mínimo de tres cotizaciones, las cuales debe presentar al Cliente Interno en un plazo máximo de tres días. Al momento de cotizar el Encargado de Compras debe indicar al proveedor la fecha de entrega deseada, por lo que únicamente se recibirán la(s) cotización(es) que puedan cumplir con dicho requerimiento.
3.	El Encargado de Compras recibe las cotizaciones, analiza las ofertas presentadas y realiza la negociación con los proveedores.
4.	Posterior a la negociación, el Encargado de Compras envía por correo electrónico interno al Cliente Interno las tres cotizaciones pre-autorizadas por el Departamento de Compras.
5.	El Cliente Interno autoriza la cotización que a su criterio cumpla con lo requerido e informa por correo electrónico interno al Encargado de Compras, para que proceda con la compra. En caso que el Cliente Interno no autorice alguna de las tres cotizaciones presentadas, el Encargado de Compras deberá solicitar nuevas cotizaciones.
6.	El Encargado de Compras asigna el proveedor autorizado a la orden de compra.
7.	El Encargado de Compras emite orden(es) de compra, cambia el status a liberada y envía la(s) orden(es) de compra al proveedor por medio de correo electrónico o fax y solicita confirmación de recepción de las mismas.
8.	Es responsabilidad del Encargado de Compras el seguimiento oportuno a todas las órdenes de compra en status liberada, así también de notificar inmediatamente al Cliente Interno si se presenta algún inconveniente.
9.	El Auxiliar de Bodega recibe los materiales y verifica que los mismos correspondan a lo solicitado según la orden de compra y emite en el sistema informático el recibo de ingreso correspondiente. Se considera una variación del 5% más o menos en la cantidad entregada vs. cantidad solicitada. El status de la(s) orden(es) de compra cambia a cerrada al momento de la emisión del recibo de ingreso.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROCESO DE REVISIÓN DE FACTURAS

I. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Revisión de Facturas



PROCESO DE REVISIÓN DE FACTURAS
--

I. Definición: El proceso de revisión de facturas emitidas por los proveedores, recibos de ingreso a bodega de materiales y órdenes de compra.

II. Objetivos: Garantizar que la documentación correspondiente a las compras de materia prima, material de empaque e insumos, realizadas por el Departamento de Compras cumpla con los requisitos fiscales y contables requeridos.

III. Responsable:

Departamento de Compras: Asistente de Compras

Bodega de Materiales: Auxiliar de Bodega

Departamento de Finanzas: Asistente de Cuentas por Pagar

IV. Desarrollo del proceso

1. El Auxiliar de Bodega recibe los materiales y verifica que los mismos correspondan a lo solicitado según la orden de compra y emite en el sistema informático el recibo de ingreso correspondiente del cual se entrega una copia al proveedor.

2. El proveedor entrega a Asistente de Compras factura, recibo de ingreso y orden de compra.

3. Asistente de Compras revisa que la factura se haya emitido con la razón social, fecha, dirección y número de identificación tributaria (NIT) correctos. La documentación adjunta debe ser la orden de compra y recibo de ingreso correspondiente.

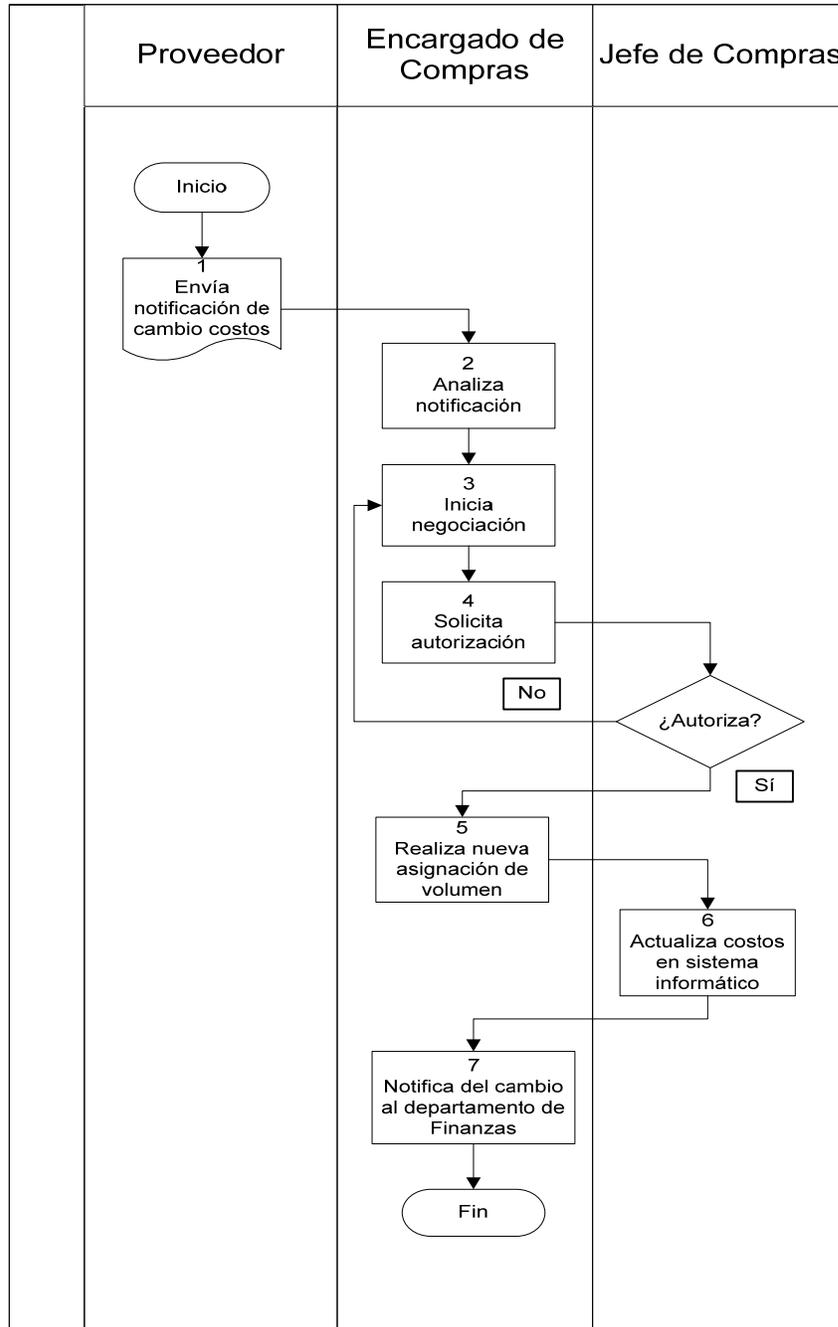
4. Asistente de Compras emite contraseña de pago y entrega al proveedor.

5. Asistente de Compras adjunta una copia de la contraseña a la factura, recibo de ingreso y orden de compra. Entrega la documentación a la unidad de cuentas por pagar.

6. Asistente de Cuentas por Pagar recibe la documentación e inicia la programación de pago.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE COSTOS

I. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Actualización de Costos



PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE COSTOS

I. Definición: Proceso de actualizar costos negociados con los proveedores de los materia primas y material de empaque necesarios para la producción de polvo para refrescos.

II. Objetivos: Actualizar los costos de los materiales de una manera ordenada y eficiente.

III. Responsable:

Departamento de Compras:	Encargado de Compras Jefe de Compras
Departamento de Finanzas:	Analista de Costos

IV. Desarrollo del proceso

1. El proveedor envía notificación de cambio de costos por medio de cotización; en el caso de incrementos debe entregar justificación del cambio e indicar fecha de vigencia del nuevo costo.

2. El Encargado de Compras analiza y establece el porcentaje de variación vs. el costo actual.

3. El Encargado de Compras realiza negociación con el proveedor con el fin de contrarrestar el incremento o disminuir el mismo.

4. De acuerdo a la política de actualización de costos, el Encargado de Compras solicita autorización del nuevo costo.

Si el nuevo(s) costo(s) no se autorizan el Encargado de Compras realiza nuevamente negociación con el proveedor.

5. El Encargado de Compras realiza la comparación de costos de los proveedores autorizados y determina la nueva asignación de volumen a cada proveedor.

6. El Jefe de Compras actualiza los nuevos costos autorizados en el sistema informático.

7. Por correo electrónico interno el Encargado de Compras notifica mensualmente al Analista de Costos respecto a los cambios en los costos del siguiente mes.

K. Indicadores del Departamento de Compras

Los resultados de los indicadores que a continuación se describen son enviados mensualmente a la Gerencia de Logística y Departamento de Auditoría Interna.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
INDICADOR EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

I. Objetivo:

Mide el nivel de servicio proporcionado por los proveedores de materia prima y material de empaque, evaluando el cumplimiento de las entregas en la fecha, cantidad y calidad requerida. Permitiendo de esta forma la evaluación continua y la selección de proveedores y asignación de volumen en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la entidad. Ésta información debe ser enviada a los proveedores para retroalimentación del servicio prestado.

II. Responsables:

- Desarrollo de la actividad: Encargado de Compras de Materia Prima y Encargado de Compras de Material de Empaque.
- Supervisión: Jefe de Compras.

III. Frecuencia de Revisión: Mensual.

IV. Fórmula: El indicador “Evaluación de Proveedores” está conformado por tres factores, con la siguiente ponderación:

DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
% Entregas a Tiempo	40%
% Calidad	40%
% Entregas Completas	20%
TOTAL	100%

Nota: La ponderación asignada a cada criterio es sugerida en función a la importancia de los criterios evaluados respecto al cumplimiento de los objetivos del Departamento de Compras.

- **% Entregas a tiempo**
 - **Objetivo:** Mide el porcentaje de órdenes de compra entregadas por los proveedores en la fecha de entrega requerida.
 - **Fórmula:** Fecha de entrega requerida – Fecha Último recibo (recibo de ingreso)
 - Se tiene un margen de 2 días más o menos, como límite.
 - Se tomarán en cuenta únicamente las órdenes de compra que tengan fecha de entrega requerida dentro del mes que se consulta.
 - **Explicación de la fórmula:** Para obtener el porcentaje de Entregas a Tiempo se resta a fecha de entrega requerida de la orden de compra de la fecha de ingreso del recibo. Las órdenes de compra que tengan un margen de 2 días más o menos se considerarán como entregada en fecha requerida. Luego se divide la sumatoria de órdenes de compra entregada a tiempo dentro del total de órdenes de compra asignadas al proveedor.

- **% Entregas completas**

- **Objetivo:** Mide el porcentaje de órdenes entregadas por los proveedores que cumplen con la cantidad requerida según orden de compra.
- **Fórmula:** Cantidad Requerida (Orden de Compra) – Cantidad Recibida (Recibo de ingreso)
 - o Se tiene un margen de variación del 5% más o menos por los procesos productivos.
- **Explicación de la fórmula:** Para obtener el porcentaje de Entregas Completas se resta la cantidad solicitada de la orden de compra de la cantidad recibida según recibo de ingreso. Las órdenes que tengan un margen del 5% más o menos de variación se considerarán como cantidad completa. Luego se divide las órdenes completas del total de las órdenes de compra asignadas al proveedor en el período que se evalúa.

- **% Calidad**

- **Objetivo:** Evalúa el porcentaje de calidad manejado por los proveedores, por medio de los reclamos y/o rechazos de calidad.
- **Fórmula:** Número de reclamos y/o rechazos ÷ total de órdenes de compra.
- **Explicación de la fórmula:** El porcentaje de Calidad, se determinará básicamente de la información ingresada al sistema

informático por el Departamento de Control de Calidad, al momento de generar los reclamos y/o rechazos. Consiste en dividir la cantidad de reclamos y/o rechazos que se presentaron dentro del total de órdenes de compra asignadas al proveedor en el período a evaluar.

- V. Explicación de la fórmula:** El indicador de “Evaluación de Proveedores” está conformado por tres factores, la sumatoria de los mismos da como resultado el porcentaje de nivel de servicio de los proveedores.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
INDICADOR DESABASTO DE MATERIALES

- I. Objetivo:** Medir el porcentaje de materiales que no estuvieron disponibles para el cumplimiento del programa de producción.
- II. Responsables:**
- Desarrollo de la actividad: Encargado de Compras de Materia Prima y Encargado de Compras de Material de Empaque
 - Supervisión: Jefe de Compras.
- III. Frecuencia de revisión:** Mensual.
- IV. Fórmula:**

$$\left[\frac{\text{Materiales faltantes para cumplimiento de la demanda}}{\text{Materiales solicitados para cumplimiento de la demanda}} \right] \times 100$$

- V. Explicación de la fórmula:** La fórmula de desabastos de materiales calcula el porcentaje de materiales que no estuvieron disponibles para la ejecución del programa de producción necesario para cumplir con los requerimientos de demanda de producto terminado mensual, para ello se divide la cantidad de faltante de materiales entre la cantidad total de materiales requeridos y el resultado se multiplica por cien.
- VI. Fuente de información:** Se ingresan las cantidades totales de materiales solicitados y se ingresan los diferentes materiales que no estuvieron disponibles en el sistema informático, esta información es proporcionada por el Departamento de Planificación.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
INDICADOR AHORRO EN MATERIALES

- I. Objetivo:** Evalúa la gestión de evaluación y desarrollo de nuevos proveedores de materias primas y material de empaque, para la reducción de costos y por consiguiente generación de ahorros.
- II. Responsables:**
- Desarrollo de la actividad: Encargado de Compras de Materia Prima, Encargado de Compras de Material de Empaque.
 - Supervisión: Jefe de Compras.
 - Autorización: Gerente de Logística.
- III. Frecuencia de revisión:** Mensual.

IV. Fórmula:

$$\left[\frac{(\text{Costo promedio de Compra (últimos 6 meses)} - \text{Costo de Compra Actual})}{\text{Costo de Compra Actual}} \right] \times 100$$

- V. Explicación de la fórmula:** Para obtener el porcentaje de ahorros generados en las compras de materia prima y material de empaque, se deberá promediar los precios de compra de los últimos seis meses y restarle el costo de compra actual, la cantidad determinada se dividirá dentro del costo de compra actual y posteriormente multiplicarlo por cien.

La fórmula deberá ser aplicada por cada material que reporta variación de costo de acuerdo a la actualización de costos elaborada por los Encargados de Compras.

REFRESCOS INTERNACIONALES, S. A.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
INDICADOR PROVEEDORES ALTERNOS DE MATERIALES

- I. Objetivo:** Evaluar la gestión administrativa del Departamento de Compras respecto al desarrollo de proveedores alternos.
- II. Responsables:**
- Desarrollo de la actividad: Encargado de Compras de Materia Prima y Encargado de Compras de Material de Empaque.
 - Supervisión: Jefe de Compras.
- II. Frecuencia:** Mensual.

III. Fórmula:

$$\left[\frac{\text{Materiales con un proveedor autorizado}}{\text{Materiales solicitados para cumplimiento de la demanda}} \right] \times 100$$

IV. Explicación de la fórmula: El indicador de Proveedores alternos de materiales calcula el porcentaje de materiales que no tienen más de un proveedor autorizado y se dividirá dentro del total de materiales requeridos para el cumplimiento de la demanda y el resultado lo multiplica por cien.

4.4 Ahorro en Materiales

La aplicación del sistema de control interno con base a COSO para el Departamento de Compras; a través de la efectividad de las operaciones, permitirá la obtención de ahorro en la adquisición de materiales utilizados en el proceso productivo el cual se detalla a continuación:

No.	Ingredientes	UM	Consumo promedio anual	Costo Actual	Costo Promedio Anual	Nuevo Costo	Nuevo Costo Promedio Anual	Ahorro en Materiales
Materia Prima								
1	Azúcar refinada	Kg.	93,600.00	23.90	2,237,040.00	21.10	1,974,960.00	262,080.00
2	Ácido Cítrico	Kg.	9,486.00	87.00	825,282.00	78.54	745,030.44	80,251.56
3	Citrato de sodio	Kg.	4,500.00	21.67	97,515.00	19.34	87,030.00	10,485.00
4	Ácido fumárico	Kg.	8,230.00	54.70	450,181.00	50.34	414,298.20	35,882.80
5	Sabor artificial	Kg.	2,004.00	143.65	287,874.60	136.78	274,107.12	13,767.48
6	Fosfato tricálcico	Kg.	1,600.00	34.50	55,200.00	30.76	49,216.00	5,984.00
7	Aspártame	Kg.	3,985.00	65.21	259,861.85	63.21	251,891.85	7,970.00

No.	Ingredientes	UM	Consumo promedio anual	Costo Actual	Costo Promedio Anual	Nuevo Costo	Nuevo Costo Promedio Anual	Ahorro en Materiales
8	Enturbiante	Kg.	2,567.00	11.20	28,750.40	8.97	23,025.99	5,724.41
9	Vitamina C	Kg.	2,100.00	42.65	89,565.00	36.79	77,259.00	12,306.00
10	Goma Xanthan	Kg.	1,529.00	44.56	68,132.24	42.34	64,737.86	3,394.38
11	Acesulfame-K	Kg.	3,098.00	21.87	67,753.26	19.78	61,278.44	6,474.82
12	Vitamina A	Kg.	3,467.00	22.65	78,527.55	21.34	73,985.78	4,541.77
13	Colores Artificiales	Kg.	7,834.00	18.90	148,062.60	16.34	128,007.56	20,055.04
Material de Empaque								
1	Bobina	Kg.	106,000.00	67.09	7,111,540.00	63.23	6,702,380.00	409,160.00
2	Dispensador	Un.	450,000.00	1.23	553,500.00	0.90	405,000.00	148,500.00
3	Pestaña	Un.	234,000.00	0.05	10,530.00	0.03	7,020.00	3,510.00
4	Fardo	Un.	38,000.00	1.50	57,000.00	1.20	45,600.00	11,400.00
5	Grapas	Kg.	50,000.00	2.50	125,000.00	1.67	83,500.00	41,500.00
6	Cinta de garantía	Mts.	30,000.00	1.23	36,900.00	0.96	28,800.00	8,100.00
7	Bolsas Doy Pack	Un.	23,000.00	45.87	1,055,010.00	39.23	902,290.00	152,720.00

Total Ahorro en Materiales 1,243,807.26

4.5 Análisis Costo Beneficio

Se realizó el análisis costo-beneficio del Diseño y Aplicación de Control Interno con base a COSO en el Departamento de Compras, el cual se presenta a continuación:

DESCRIPCIÓN	COSTO ESTIMADO ANUAL	
<u>AMBIENTE INTERNO</u>		
a. Impresión y divulgación de filosofía de riesgos y código de conducta.	Q	3,500.00
b. Seguimiento del grado de cumplimiento de las normas establecidas por parte de los empleados; a través de la realización de encuestas y actividades grupales anuales de la cultura de riesgos.	Q	4,500.00
c. Capacitaciones al personal respecto a la gestión de riesgos corporativos.	Q	30,000.00
d. Nueva plaza para Encargado de Compras de Material de Empaque, incluye sueldo, bonificaciones y prestaciones de ley.	Q	123,000.00
e. Actividades de concienciación de la implementación de COSO E.R.M., respecto a la filosofía de riesgos y códigos de conducta.	Q	27,000.00
<u>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u>		
e. Impresión y divulgación de la visión y misión del departamento.	Q	2,000.00
<u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS, EVALUACIÓN DE RIESGOS Y RESPUESTA AL RIESGO</u>		
f. Capacitación al personal en la utilización de la técnica de análisis FODA.	Q	18,000.00
g. Realización de talleres o grupos de trabajo para seguimiento en la identificación de eventos, aplicación del análisis FODA y actualización del mapa de riesgos.	Q	23,000.00
<u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>		
h. Impresión y divulgación de políticas y procedimientos.	Q	5,000.00
<u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u>		
i. Mantenimiento de los medios de comunicación e información.	Q	25,000.00
<u>SUPERVISIÓN</u>		
j. Adquisición de sistema informático para la generación de los reportes para la elaboración de los indicadores.	Q	100,000.00
k. Capacitación al personal para la utilización del sistema informático.	Q	55,000.00
COSTO TOTAL	Q	416,000.00

DESCRIPCIÓN	BENEFICIO ESTIMADO ANUAL
a. Disminución de desabastos de materiales utilizados en el proceso productivo.	Q 150,000.00
b. Ahorro en materiales y suministros.	Q 1,243,807.26
c. Reducción de inventarios de seguridad y gastos de almacenaje.	Q 120,000.00
d. Disminución de deterioro y obsolescencia de materiales.	Q 60,000.00
BENEFICIO TOTAL	Q 1,573,807.26

Conclusión: Es importante indicar que el análisis se basa en datos estimados, los cuales pueden presentar variación en los resultados reales. Sin embargo, en base a la relación Beneficio/Costo se estima que en el diseño y aplicación de Control Interno con base a COSO para el Departamento de Compras se obtendrán mayores beneficios que los costos que representa.

CONCLUSIONES

1. La participación del Departamento de Compras en el alcance de los objetivos de rentabilidad de una entidad, es primordial debido a que éste debe realizar una adecuada administración de los costos y así mantener la posición competitiva de la entidad.
2. El diseño y aplicación de control interno permite la detección oportuna de deficiencias en los procesos e identificación de eventos de riesgo que pueden afectar el uso adecuado de los recursos y el alcance de los objetivos de rentabilidad de la organización.
3. La metodología COSO II –E.R.M.– brinda todos los elementos necesarios para la gestión o administración de riesgos, el cual facilita la identificación, evaluación y reporte oportuno de amenazas y oportunidades para la organización.
4. El Contador Público y Auditor en el ejercicio de su profesión busca mejorar la efectividad de los procesos en la administración oportuna de riesgos, control y dirección de una organización; a través de la implementación de nuevas metodologías para el diseño y aplicación de sistemas de control interno.

RECOMENDACIONES

1. Que se haga énfasis en la evaluación constante del cumplimiento de las actividades asignadas al personal del Departamento de Compras. Así también que se capacite permanentemente al personal, debido a la importancia que representa las decisiones y compromisos que adquieren en nombre de la entidad.
2. Que la Administración como parte de su responsabilidad de diseñar y aplicar un control interno en la organización, verifique que el mismo cumpla con los objetivos de confiabilidad en la información financiera, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de leyes y reglamentos y administración oportuna del riesgo.
3. Implementar la metodología COSO II –E.R.M.- en el diseño y aplicación de control interno, con el fin de garantizar oportuna administración del riesgo y el alcance de los objetivos de rentabilidad de la organización.
4. Que el Contador Público y Auditor de acuerdo a sus funciones como asesor y consultor, se actualice respecto a nuevas metodologías que faciliten a las organizaciones el alcance de los objetivos, optimizando los recursos y operaciones realizando la mínima inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alvin A. Ares, Beasley Mark, Elder Randal – AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL- México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Decimoprimer edición, 2007, Páginas 800.
2. Cámara de Industria de Guatemala – DIRECTORIO INDUSTRIAL – Guatemala, Primera edición, 2008, Páginas 120.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS, MARCO INTEGRADO, TÉCNICAS DE APLICACIÓN – Septiembre 2004, Páginas 125.
4. Estupiñan Gaitán, Rodrigo – ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGOS E.R.M. Y LA AUDITORÍA INTERNA – Bogotá DC, Colombia, ECOE Ediciones, Primera Edición, 2006, Páginas 351.
5. Heredia Alvaro, José Antonio - SISTEMA DE INDICADORES PARA LA MEJORA Y CONTROL INTEGRADO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS- Castellón de la Plana, España, Primera Edición, Universidad Jaume I, 2001, Páginas 230.
6. Heredia Viveros, Nohora Ligia – GERENCIA DE COMPRAS: LA NUEVA ESTRATEGIA COMPETITIVA – Santa Fé de Bogotá, Colombia, ECOE Ediciones, Primera Edición, 2003, Páginas 257.
7. Keat, Paul G. – ECONOMÍA DE EMPRESA – México, Pearson, Educación de México, S.A. de C.V., Cuarta Edición, 2004, Páginas 784.
8. Lee J. Krajewski / Larry P. Ritzman – ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES, ESTRATEGIA Y ANÁLISIS – México, Quinta edición, 2000, Páginas 892.

9. Martínez Moya, Emilio – GESTIÓN DE COMPRAS: NEGOCIACIÓN Y ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO – Madrid, España, FC Editorial, Cuarta Edición, 2007, Páginas 215.
10. Mercado, Salvador – COMPRAS: PRINCIPIOS Y APLICACIONES – México, Editorial Limusa, Cuarta Edición, 2006, Páginas 217.
11. Montoya Palacio, Alberto – CONCEPTOS MODERNOS DE ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS – Bogotá DC, Colombia, Editorial Norma, Segunda Edición, 2002, Páginas 420.
12. Perdomo Moreno, Abraham – FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO- México, International Thomson Editores, Novena Edición, 2000, Páginas 318.
13. Santillana González, Juan Ramón - ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO: FUNCION DE CONTRALORIA – México, Cengage Learning Editores, Segunda Edición, 2003, Páginas 324.
14. <http://alimentossaludables.blogspot.com/>
15. http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/cadenasuministro/
16. <http://es.wikipedia.org/wiki/Industria>
17. <http://es.wikipedia.org/wiki/Manufactura>
18. http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_alimentaria
19. http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa_de_alimentos
20. http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_suministro
21. http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
22. http://pe.kalipedia.com/geografia-peru/tema/tipos-actividades-economicas.html?x=20080606klpgeogpe_20.Kes&ap=0