



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS EN EL
PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE PRODUCTO
TERMINADO, EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA
POR CATÁLOGO**

Edgar Arnoldo García García

Asesorado por el Ing. Victor Hugo García Roque

Guatemala, agosto de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



**IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS EN EL
PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO,
EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA POR CATÁLOGO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR :

EDGAR ARNOLDO GARCÍA GARCÍA

ASESORADO POR EL ING. VICTOR HUGO GARCÍA ROQUE

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympos Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

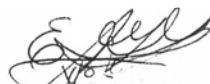
DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Baten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rívera
EXAMINADOR	Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO, EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA POR CATÁLOGO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 13 de noviembre de 2007.



Edgar Arnaldo García García.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mecánica Industrial
Dirección de escuela

Ing.
Francisco Gómez
Director de Escuela Mecánica Industrial

Estimado Ingerriero:

Por medio de la presente me permito saludarle deseándole éxitos en sus labores.

Así mismo me permito informarle que en base a los requisitos y reglas que se solicitan para revisar los trabajos de graduación he tenido a la mano el trabajo de graduación **“IMPLEMENTACION DE CONTROLES INTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA POR CATALOGO”** que pertenece al Sr. Edgar Arnoldo García García, con número de carné 9712201 y al estudiarlo detenidamente lo considero aprobado por llenar todas las expectativas del caso

Atentamente,


VICTOR HUGO GARCIA ROQUE
INGENIERO INDUSTRIAL
C.O.L. No. 5133
Victor Hugo García Roque
Ingeniero Industrial
Colegiando No. 5133
Asesor

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA POR CATALOGO**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Arnoldo García García**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Edwin Josué Ixpatá Reyes
Ing. Mecánico Industrial
Colegiado No. 7128

Ing. Edwin Josué Ixpatá Reyes
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2008.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO, EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA POR CATÁLOGO**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Arnoldo García García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑADA TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2008.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.258.08

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS EN EL PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO, EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA POR CATÁLOGO**, presentado por el estudiante universitario, **Edgar Arnoldo García García**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, julio 2008



/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS** Por darme la sabiduría y el entendimiento para poder alcanzar esta meta satisfactoriamente.
- MI MADRE** Martha, por su dedicación, su esfuerzo, por creer en mí y por guiarme con cariño y ternura durante toda mi vida.
- MI PADRE** César, por sus enseñanzas y apoyo incondicional.
- MIS HERMANOS** Carol y Rolando, porque sé que siempre puedo contar con ellos.
- MIS SOBRINOS** Diego e Ivanna, por haberle dado alegría a mi vida.
- MI NOVIA** Diana, por su amor, cariño y paciencia.
- MIS AMIGOS** Por el afecto y el soporte que me han brindado desde siempre, porque han estado a mi lado en las buenas y en las malas.

AGRADECIMIENTOS A:

Ing. Victor H. García R.	Por su guía brindada y su colaboración en la elaboración de este trabajo de graduación.
Ing. Gustavo Oliva	Por haberme ayudado a ordenar mis ideas y a darle inicio a este sueño.
Productos AVON	Por confiar en mí y haberme permitido realizar este estudio en sus instalaciones.
Universidad de San Carlos	Por haberme dado la oportunidad de adquirir conocimiento y formarme como profesional.
Todos mis maestros	Por haber contribuido en mi formación cultural y profesional.
Ing. Edwin Ixpatá	Por revisar y aprobar satisfactoriamente este trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Generalidades de la empresa	1
1.1.1 Reseña Histórica	1
1.1.2 Marco Legal	1
1.1.3 Misión	2
1.1.4 Visión	2
1.1.5 Objetivos	3
1.1.6 Valores	3
1.1.7 Gerencia de servicio	3
1.1.7.1 Funciones y actividades	6
1.1.7.2 Estructura Organizacional	7
1.2 Controles internos	8
1.2.1 Definición	8
1.2.2 Ventajas	11
1.2.3 Desventajas	11
1.3 Clasificación de compras	12
1.3.1 Compra de Insumos	14
1.3.1.1 La compra de insumos, equipamiento y consumibles empresariales.....	14
1.3.1.2 La comercialización de productos y servicios de las empresas CMC.....	15
1.3.1.3 El consumo familiar.....	15

1.3.1.4	Compra por mayoreo.....	16
1.3.1.5	Forma de pago	16
1.3.1.6	Precio	16
1.3.1.7	Monitoreos	17
1.3.1.8	Valor estratégico de la organización de compra-venta para CMC	17
1.3.2	Compra de producto terminado	17
1.3.3	Compra local	18
1.3.4	Compra Internacional	19
1.4	Compra directa	19
1.4.1	Concepto	19
1.4.2	Ventajas	20
1.4.3	Desventajas	20
2.	EVALUACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DEL PROCESO DE COMPRA ACTUAL	21
2.1	Procedimiento de compra actual de la empresa	21
2.2	Procedimientos primarios	22
2.2.1	Proceso de compra actual	23
2.2.2	Evaluación del proceso	23
2.2.2.1	Evaluación de fortalezas de cada paso del proceso .	23
2.2.2.2	Evaluación de debilidades de cada paso del proceso	24
2.2.3	Determinación de los puntos críticos del proceso	24
2.3	Procedimientos complementarios	24
2.3.1	Descripción del procedimiento	25
2.3.1.1	Fundamentos	25
2.3.1.2	Requisitos	25
2.4	Administración de compras	26
2.4.1	Costos	26

3. PROPUESTA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL A UTILIZAR EN CADA PUNTO CRÍTICO DEL PROCESO	29
3.1 Rediseño de procedimientos a utilizar	29
3.2 Recepción de Documentación	29
3.3 Análisis del tipo de compra	30
3.3.1 Proceso de compra	30
3.3.1.1 Controles a utilizar	31
3.3.1.2 Características	31
3.3.1.3 Funcionamiento	32
3.3.2 Evaluación de controles a utilizar	32
3.3.2.1 Documentación de tareas asignadas	32
3.3.2.2 Verificación de trabajo concluido	33
3.4 Asignación de control del proceso de compra	33
3.4.1 Pruebas de los procedimientos	34
3.5 Justificación de implementación	34
3.5.1 Rapidez en recepción	34
3.5.2 Seguridad en adquisición	35
4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COMPRA	39
4.1 Redacción de manuales	39
4.1.1 Recepción de compra	39
4.1.2 Compra de materia prima	39
4.2 Método operativo de compras	40
4.2.1 Diagrama del método operativo	41
4.3 Redacción de Procedimientos	42
4.3.1 Procedimientos	42
4.3.1.1 Procedimiento de cuantificación	42
4.3.1.2 Procedimiento de auditoría interna	43

4.4 Distribución de las responsabilidades	44
4.5 Recursos para la ejecución	45
4.5.1 Etapas	45
4.6 Programa	46
4.7 Presupuesto	47
4.8 Revisión de resultados obtenidos.	47
5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	49
5.1 Administración de los controles internos del proceso de compra ..	49
5.1.2 Capacitación del recurso humano	50
5.2 Comparación de los resultados con períodos anteriores	52
5.3 Revisión de las políticas de compra	53
5.4 Mejora de procesos	54
5.5 Medición de resultados	55
5.5.1 Análisis	56
5.5.2 Estadísticas	57
5.6 Beneficios originados	59
5.6.1 Corto plazo	59
5.6.2 Largo plazo	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama	7
2. Flujograma del Proceso de Compras	10
3. Organigrama del departamento de compras	22
4. Procedimiento de compra	36
5. Formato de control de compra	40
6. Diagrama del Método Operativo	41
7. Diagrama de operaciones de cuantificación	43
8. Procedimiento de auditoría interna	44
9. Cronograma de actividades	46
10. Proceso de implementación de los controles internos	51
11. Gráfica de satisfacción del cliente	57
12. Gráfica de reclamos del cliente	58
13. Gráfica de tiempos de entrega del producto	58
14. Gráfica del índice de desempeño	59

GLOSARIO

Asistente de Compras	Persona asignada por la empresa, para llevar el control y manejo de las compras directamente. Es el representante de la empresa ante el proveedor. Es el que tiene que regirse a las políticas de compra y a los lineamientos establecidos para cumplir con todo el procedimiento de compra de la empresa.
Controles Internos	Comprenden los planes de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, con el fin de salvaguardar sus procesos y verificar la veracidad y resultado de los mismos.
Inventario	Es una cantidad almacenada de materiales o producto terminado, que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer las demandas del consumidor.
Kárdex	Sistema en el que se tiene una tarjeta para cada artículo que se encuentra dentro del inventario, para llevar el control del mismo dentro de éste.
Orden de compra	Se refiere a la hoja que se le entrega al proveedor, en el cual se encuentra plasmada, la cantidad solicitada, el costo establecido, el tipo de moneda en que se efectuará el pago, la fecha en entrega y de

vencimiento del pedido y el tiempo de crédito establecido. Esa hoja es un contrato legal, el cual puede quedar sin efecto si alguna de las dos partes no cumplen con lo acordado en el mismo. Este documento lleva firmas de las dos partes que están efectuando la compra-venta.

Políticas de compra

Se refiere a las normas establecidas por la empresa, para que los asistentes de compra, realicen sus actividades en una forma regular, medible, y transparente. Estas son establecidas y no pueden haber excepciones.

Proveedor

Es la empresa con la cual se lleva a cabo la compra, ya sea de materiales o de producto terminado. Pueden existir uno o más proveedores para un mismo artículo.

Trend Setter

Es una actividad estadística, en la cual se realiza un muestreo de algunas zonas representativas, para obtener un mejor pronóstico de la proyección de venta real que tendremos durante la campaña.

Venta directa

Es el proceso de vender de casa en casa. Esta forma nos ayuda a llegar directamente al consumidor, sin estar esperando que el consumidor llegue a nosotros. En este proceso es más fácil que exista una retroalimentación sobre la venta.

RESUMEN

El departamento de compras de una empresa es uno de los más importantes, pues en él se maneja y controla el dinero de la compañía, y se tiene una relación y responsabilidad directa del comportamiento del inventario.

La meta de este trabajo de graduación es la implementación de controles internos en el procedimiento de compra de producto terminado, en una empresa de venta directa por catálogo.

En este sentido, en el trabajo se analizan las condiciones en las que se maneja el inventario y los procedimientos de compra, así como los puntos críticos que tenemos dentro del proceso, haciendo una pequeña evaluación de cada punto crítico, estableciendo las fortalezas y debilidades de cada punto del proceso.

Después de establecer todos los puntos críticos del proceso, y de revisar las políticas de compra actuales, se observó una gran cantidad de oportunidades de mejora, y se diseñó un tipo de control para cada uno de los puntos críticos, asignándose un responsable para cada control del proceso.

En la implementación de los controles internos se elaboraron documentos que contenían la descripción de cada uno de los controles que debían ponerse en práctica, y se aseguró que cada persona involucrada en el proceso tuviera una copia de los mismos, para así lograr que todos tuvieran los mismos lineamientos. También se les dio una pequeña capacitación para el uso adecuado y controlado de todas las hojas de control, así como la

interpretación de reportes generados por el sistema, a través de los nuevos controles implementados.

Mientras estuvimos monitoreando el proceso se logró ordenar y estandarizar todo el proceso de compra. Se disminuyeron los tiempos del ciclo, desde la solicitud del cliente hasta la entrega del producto final, además se logró una mejora en el nivel de servicio brindado a nuestros clientes, lo cual nos llevó a aumentar nuestra participación en el mercado y la cantidad de vendedoras que se tenían antes del proceso.

A largo plazo también observamos una reducción de costos operativos a través de una mayor eficiencia en la entrega de productos, y se logró disminuir la cantidad de reclamos del campo, aumentando el número de clientes satisfechos y la constancia en los pedidos de los clientes.

La implementación de controles internos en el procedimiento de compra ayudará a la empresa, a considerar el incremento en la capacidad de volumen de ventas; en utilizar los ahorros obtenidos en darle un mayor apoyo a su publicidad y mercadeo, así como también en una constante capacitación para sus empleados de todos los departamentos y no sólo en el de compras.

OBJETIVOS

GENERAL

Implementar controles internos en el proceso de compra de producto terminado en una empresa de venta directa por catálogo, para mantener un nivel de inventario óptimo.

ESPECÍFICOS

1. Describir el proceso y las políticas de compra establecidas actualmente.
2. Determinar los puntos en el proceso de compra en los cuales necesitaremos implementar controles.
3. Determinar los controles a utilizar en cada punto crítico establecido.
4. Definir los niveles óptimos de inventario.
5. Comparar los resultados obtenidos con períodos anteriores, para observar si hubo o no cambios en el inventario.
6. Desarrollar procedimientos para la agilización de compras.
7. Obtener mejores productos y servicios mejorando la calidad de compras.

INTRODUCCIÓN

Una empresa de venta directa por catálogo depende mucho del control de sus inventarios, tanto del manejo como de la rotación del mismo.

El proceso de compra que se utilice en la empresa, será el responsable directamente de mantener o incrementar los niveles de inventario de la misma.

Un eficiente proceso de compra, ayudará a la empresa a seguir creciendo en el mercado, a generar mayores utilidades, a tomarse riesgos para posicionarse donde quiere estar.

La falta de un proceso de compras eficiente generará un incremento incontrolable de los niveles de inventario y ocasionará pérdidas para la empresa, reduciéndole así posibilidades de invertir en la conquista de nuevos mercados, en lanzamientos de nuevos productos, o en campañas publicitarias para establecer un posicionamiento adecuado de la marca.

El propósito de este trabajo es proponer a la empresa que implemente un sistema de control interno en el proceso de compra de producto terminado para asegurarse que el proceso se esté haciendo adecuadamente, y para tener siempre a la mano información del mismo, la cual nos servirá para retroalimentar el proceso y mejorarlo constantemente.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Generalidades de la empresa

1.1.1 Reseña Histórica

Es una empresa de venta directa por catálogo que comenzó alrededor de 1895 en New York; con un propósito diferente al que tiene hoy en día, entre dos personas fundaron la compañía de venta directa por catálogo más grande del mundo, hoy en día se encuentra en más de 125 países y tiene más de 250,000 empleados, que se dedica a comprender y a satisfacer las necesidades de la mujer.

1.1.2 Marco Legal

Para promover el crecimiento y desarrollo económico y social, mediante un sistema que rija tanto para las inversiones nacionales como extranjeras. Puntos salientes son los siguientes:

Garantiza el mismo tratamiento – mismos derechos, obligaciones y garantías – al inversionista nacional y extranjero. La inversión privada, no requiere de autorización previa o registro ante entidades de cualquier tipo.

Garantiza el derecho a la propiedad sin ninguna limitación, con excepción de aquellas estipuladas por la Constitución y/o leyes.

1. No existen restricciones al ingreso y salida de capitales o a la remisión al exterior de dividendos, intereses y regalías.

Garantiza la libre convertibilidad de la moneda y la facultad para efectuar todo tipo de operaciones en moneda nacional o extranjera.

Garantiza la libertad de contratar seguros de inversión en el país o en el exterior.

Garantiza la libre importación y exportación de bienes y servicios.

Garantiza la libre determinación de precios, la libertad de producción y comercialización de bienes y servicios.

Garantiza la libertad de someter diferencias contractuales a tribunales arbitrales.

Garantiza la libertad de negociar y establecer salarios y beneficios laborales entre las partes (empleadores y trabajadores).

Garantiza la libertad de realizar inversiones conjuntas entre inversionistas nacionales y extranjeros, bajo la modalidad de contratos de riesgo compartido (joint ventures).

Zonas francas industriales orientadas a la exportación, zonas francas comerciales y terminales de depósito, así como el régimen de internación temporal para la exportación, tienen la facultad de funcionar bajo el principio de segregación aduanera y fiscal, con exención de imposiciones tributarias y arancelarias.

1.1.3 Misión

Ofrecer productos con alta tecnología y de calidad suprema, distribuyéndolos en todo el mundo, comprometidos con el desarrollo tecnológico y el desarrollo sustentable.

1.1.4 Visión

Ser la empresa que mejor comprende y satisface las necesidades de productos, servicios y autorrealización de la mujer a nivel mundial.

1.1.5 Objetivos

Los objetivos generales de un departamento de compras son: Establecer normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa.

Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada, y con cumplimiento honesto.

Desarrollar y administrar las compras.

Establecer proveedores bien evaluados.

Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales o artículos, mejora de servicios de adquisición y distribución.

1.1.6 Valores

Los valores que posee la empresa son confianza, credibilidad, humildad, respeto e integridad.

1.1.7 Gerencia de Servicio

Para la creación conjunta de valor, se debe comenzar con una exhaustiva investigación de los clientes, ya que estos últimos son los que definen las estrategias y especificaciones finales del producto y/o servicio, esta investigación ya no tendrá un enfoque meramente demográfico si no también se asociará a un estudio psicográfico, cultural que permita conocer las necesidades reales de los clientes, su forma de pensar y la actitud frente a la búsqueda de soluciones a sus necesidades y aspiraciones. La información recogida debidamente analizada y procesada debe traducirse en conocimiento de tipo estratégico para alimentar un buen plan de *marketing* que permita llegar con éxito a la mente del consumidor.

Definidas las necesidades del cliente antes de desarrollar un producto y/o servicio la empresa debe establecer los pasos adecuados de planificación, organización e implementación, es importante evaluar la capacidad con que cuenta la organización y de esta manera realizar los ajustes necesarios que se puedan requerir a todo nivel. Es responsabilidad de la gerencia asegurar, que todos los recursos, instalaciones y soportes técnicos estén disponibles igualmente dentro de la planificación se debe responsabilizar el riesgo de no conformidad en la entrega del producto y/o prestación de servicio.

La Gerencia del Servicio de la empresa debe diseñar qué servicios o valores agregados ofrece, tener una descripción clara y detallada del servicio, su prestación y control, señalando las especificaciones del

mismo evitando así los riesgos que implica ofrecer condiciones irreales con la venta de un producto y/o prestación de un servicio. Se deben adicionalmente establecer los procedimientos necesarios para evaluar y controlar el servicio y su prestación.

Es importante que la empresa establezca un sistema adecuado de información, el cual va a constituir un factor clave en el manejo estratégico y operativo de los elementos competitivos y la calidad del servicio. Una visión global del grupo de clientes, permitirá el montaje de sistemas de información sobre diversos tópicos de interés en el manejo de las relaciones con éstos, con especial énfasis en la estructura de servicio al cliente y la respuesta brindada ante las medidas adoptadas para lograr su fidelización.

Pero para llevar a cabo con éxito una Gerencia del Servicio es necesario realizar una calificación del cliente interno y una difusión al interior de la empresa, de las políticas de servicio adoptadas. Acudiendo a estrategias de marketing interno para dar a conocer oportunamente los objetivos corporativos en torno a las campañas de fidelización, se estructurará una política de identificación de cargos, selección, inducción, capacitación y desarrollo de un equipo de trabajo con perfil de servicio y cuyas actitudes sean coherentes con los lineamientos que priorizan las relaciones con los clientes externos. La empresa deberá estructurar, dentro del plan estratégico de capacitación, temáticas que aborden el servicio al cliente y la creación de una cultura del servicio, junto con eventos donde se conceptualice sobre marketing y ventas. Asimismo, se deberá determinar un plan de incentivos y de motivación para el cliente interno, que propicie y reconozca los diferentes esfuerzos aportados por

cada uno de ellos, utilizando internamente evaluaciones de desempeño e igualmente involucrando al cliente externo en la valoración del trabajo que adelantan los funcionarios de la organización a todo nivel.

1.1.7.1 Funciones y actividades

Para el abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro.

Las actividades incluidas dentro de este proceso son las siguientes:
Cálculo de necesidades : Es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto.

El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o la requisición. Las necesidades de abastecimiento para una empresa determinada pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad, necesidades iniciales y necesidades para proyecto. Dentro de esta actividad se debe considerar al factor tiempo.

Compra o adquisición: Esta actividad tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas, en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:

Mantener la continuidad del abastecimiento.

Pagar precios justos, pero razonablemente bajos por la calidad adecuada
Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa.

Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc., buscando calidad adecuada.

Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales.

Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación

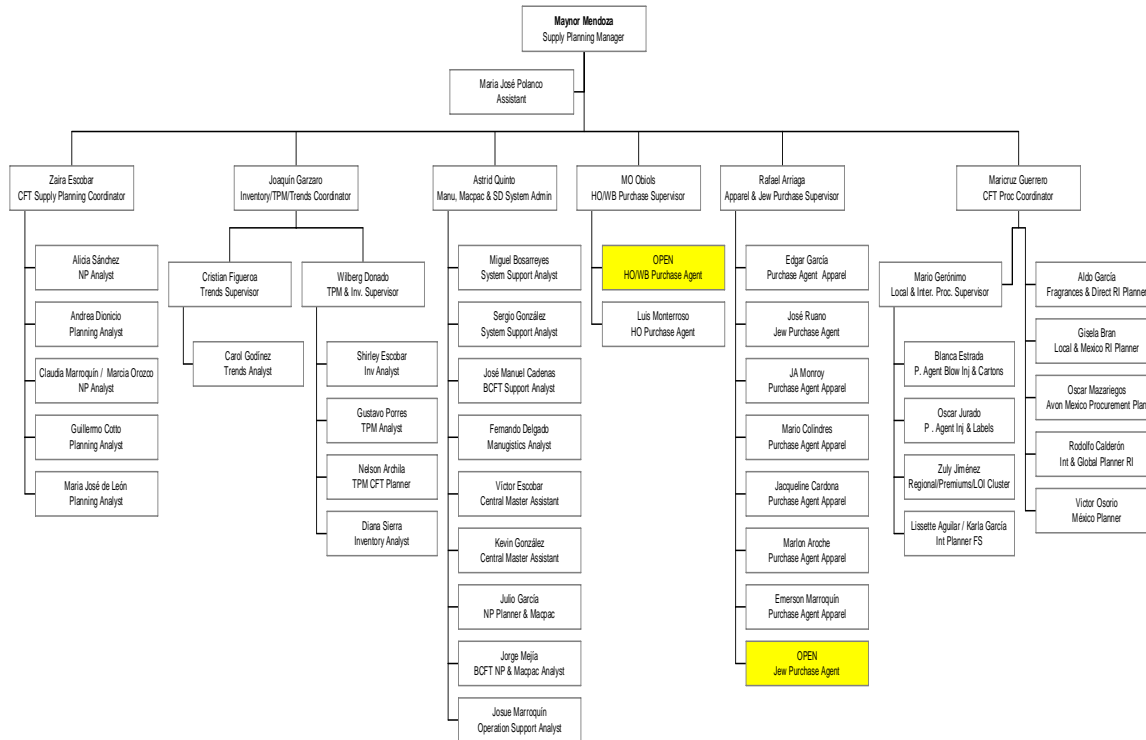
Estudiar e investigar nuevos procedimientos continuamente.

Preocuparse por la permanente capacitación del personal y, mantener informado al gerente de logística o gerente general acerca de la marcha del departamento

1.1.7.2 Estructura Organizacional

La organización cuenta con una distribución organizacional, la cual se detalla a continuación

Figura 1. Organigrama



1.2 Controles Internos

Los controles internos comprenden los planes de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus procesos y verificar la veracidad y resultado de los mismos.

1.2.1 Definición

Es la primera etapa en el manejo de los inventarios de materia prima. La compra se genera en el momento en el que la empresa requiere de un material que no se tiene en existencia, y por lo tanto debe

solicitarse al proveedor. En la mayoría de las empresas existe un departamento encargado de esta función.

Contablemente la compra se registra así:

INVENTARIO DE		
MATERIA PRIMA	XXX	
C x P PROVEEDORES		XXX

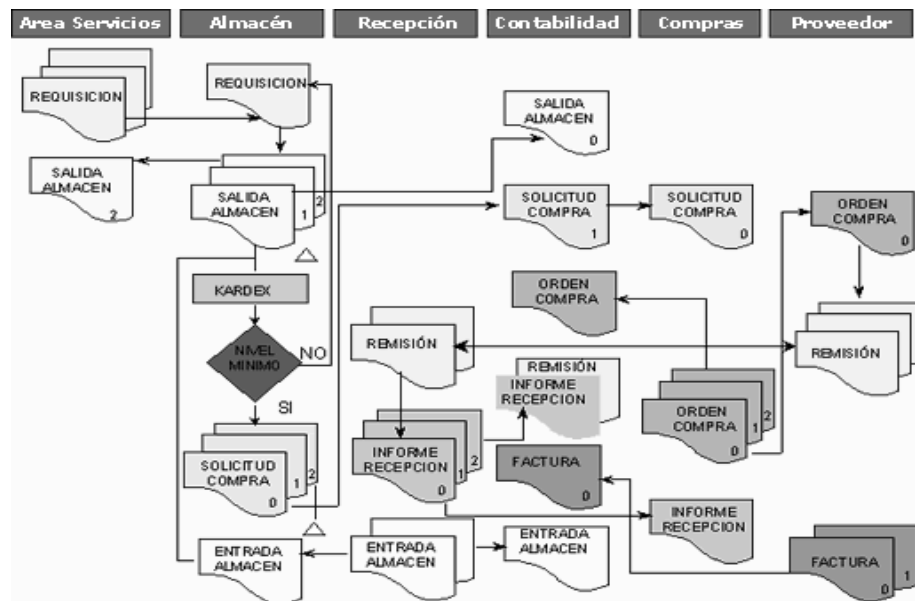
En la misma cuenta contable del libro Mayor, se registra tanto el material directo como el indirecto. Sin embargo, en el aplicativo que maneja el inventario se deberá clasificar y codificar cada uno de los materiales de manera independiente y al momento de registrar el consumo del material se deberá clasificar como costo de Material directo o como CIF (Materiales o insumos comprados en el exterior del país). En la compra deberá tenerse en cuenta que los proveedores son una fuente de financiación para la empresa, al ofrecer posibilidades de crédito, las cuales deberán ser analizadas para escoger la opción que más le convenga a la entidad, teniendo en cuenta:

- a. Si la factura ofrece una política de crédito sin ningún interés se dice que
el Costo Financiero es cero.
- b. Si la factura cuenta con una política de crédito y además ofrece un descuento por pronto pago (descuentos financieros):

- c. Si la empresa toma el descuento el costo financiero es cero.
- d. Si la empresa no toma el descuento el costo financiero es alto.
Controles generales a tener en cuenta en la compra:
- e. Debe existir un único departamento con la función exclusiva de ordenar las compras.
- f. Cuando existen varios almacenes con potestad de comprar, deben cerciorarse antes de la adquisición, de que en el almacén central no existe o que su traslado no garantiza el tiempo de respuesta necesario.
- g. Debe tenerse un buen conocimiento del proveedor.
- h. La empresa debe tener un directorio de proveedores inscritos donde se conozca:
 - 1 Productos ofrecidos
 - 2 Calidades
 - 3 Precios
 - 4 Descuentos
 - 5 Oportunidad en la entrega
 - 6 Políticas de crédito
- i. No deben aceptarse productos que no se hayan solicitado o que no
 - ii. cumplan las especificaciones
- j. El recepcionista debe conocer los productos solicitados.
- k. Debe cumplirse con la normatividad en compras.
- l. Debe garantizarse oportunamente el ingreso de los productos a la aplicación de inventarios (Kárdex).
- m. Una buena política de inventarios debe asegurar que no se compra de afán.
- n. Frente a los proveedores y a la compra misma se debe responder:

El proceso de compras en la empresa debe estar documentado y soportado con un flujograma de compras, donde se especifique cada una de las etapas que conforman el proceso, la documentación que la soporta y los responsables de diligenciarla.

Figura 2. Flujograma del Proceso de Compras



1.2.2 Ventajas

- a. Rebaja en los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
- b. Una mejora en la calidad del servicio obtenido, comparado con el que existía antes.
- c. Los trabajadores de la compañía pueden dedicar su tiempo al verdadero objeto de su negocio.
- d. Atención especializada, permitiendo un trabajo en equipo con el departamento de organización y métodos para mejoramiento o eliminación de procesos.
- e. Suministrar al sitio que el cliente le indique.

- f. Un solo estado de cuenta total indicando los consumos por cada centro de costo o puesto de trabajo esto solo se hace posible mediante la implantación del EDI, intercambio electrónico, gracias a la conexión en red que posee.
- g. Alianzas estratégicas.
- h. Reducción de espacio

1.2.3 Desventajas

La globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar e incluso por el aumento de personal, además puede reducir la eficiencia o eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral.

La estandarización de productos puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte. Integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países.

1.3 Clasificación de compras

La clasificación de inventarios se basa en el tipo de material que almacenan, por lo que tenemos las siguientes clasificaciones:

A · Suministros. Artículos de costo indirecto que se consumen en las operaciones de fábrica.

B · Materias primas. Material en bruto en un término relativo, pues es el

contenido principal que utilizará a futuro en producto fabricado por la empresa. Son los bienes que no se les han añadido ningún factor o componente en la fábrica en que se hallan.

- C · Productos en proceso. Aquellos que están en períodos de transformación, antes de convertirse en productos terminados y su costo se encuentra en aumento, por lo que se lleva mano de obra y gastos indirectos.
- D · Materiales de producción. Piezas o componentes que pueden obtenerse en fuentes externas a la empresa, o pueden ser producidas en la fábrica y almacenadas para su uso futuro.
- E · Material de trabajo. Son los que se usan en el funcionamiento de la planta o en la producción de la compañía, pero que no llegan a formar parte integrante de los mismos productos.
- F · Productos terminados. Son los bienes terminados que se almacenan para su venta y entrega a los clientes.
- G · Mercancías en tránsito. Se refiere a las mercancías adquiridas por la empresa, las cuales forman parte de su activo, aun cuando no se encuentren físicamente en sus almacenes.
- H · Mercancías en consignación. Son las que se han enviado con el objeto de buscarles mercado y son propiedad de la empresa, mientras no sean vendidas.
- I · Mercancías en depósito. Son las que se han entregado para su custodia en algún almacén de depósito y se encuentran amparadas con el certificado de depósito respectivo. Se encuentran, en algunas ocasiones, como garantía de un préstamo obtenido, por lo que se les llama también mercancías pignoradas.

J - Artículos obsoletos. Son piezas, herramientas, materiales viejas, en reparación usadas provenientes de la producción y máquinas reconstruidas. Son objetos para venderse a un precio bajo cualquiera, contar de recuperar un poco de inversión pasada.

A medida que crecen los negocios y se trata de administrar en forma cada vez más científica, los gerentes encuentran más complejos y más grandes sus problemas, así como una mayor presión en la toma de decisiones.

Las decisiones por intuición ya no compiten con las que ahora toman los directivos modernos, que se basan en el examen de hechos reales a través de datos oportunos, del estado de sus negocios y mediante el análisis técnico y matemático de sus operaciones.

1.3.1 Compra de insumos

Se trata de resolver tres aspectos diferentes que, en algunos casos, pueden ser tratados con un mismo instrumento, pero en otros no: abaratar el consumo empresarial y doméstico (y eventualmente influir en su racionalización), y tener los canales adecuados para comercializar los productos y servicios de las empresas asociadas al Corporativo.

Esto implica resolver tres tipos de organización diferentes: una para adquirir en forma consolidada las materias primas, equipamiento y consumibles que necesitan las empresas de CMC; otra para

comercializar de mejor forma los productos y servicios de las mismas; y otra para hacer llegar al precio más bajo a los consumidores los artículos que requieren.

1.3.1.1 La compra de insumos, equipamiento y consumibles empresariales

La adquisición de insumos para las empresas será una central de compras, y funcionará sobre pedido y pago de contado al recibir la mercancía. Irá creando un banco de proveedores con todos los datos pertinentes para acudir al mejor proveedor en cada caso. Cobrará un porcentaje suficiente para su operación y para ir creando un fondo de compras que con el tiempo le permita hacer adquisiciones de oportunidad o en volumen mayor al inmediatamente requerido por las empresas socias. Si alguna empresa requiere financiamiento, deberá obtenerlo de Caja CMC.

1.3.1.2 La comercialización de productos y servicios de las empresas CMC

La comercialización de los productos y servicios de cada empresa será manejado por ella misma, de manera que regule tanto su calidad, como la demanda del mercado y el stock de producción. Como apoyo complementario habrá una central de mercadotecnia y comercialización que tendrá un banco de clientes para los diversos productos de las empresas de CMC. Cobrará un porcentaje suficiente para su operación y para ir creando un fondo que le permita realizar campañas e instrumentar

mecanismos de comercialización más sofisticados en beneficio de las empresas socias.

1.3.1.3 El consumo familiar

Ya desde los pioneros de Rochdale se evidenciaron las virtudes asociativas que tiene la organización cooperativa para el consumo. Con el desarrollo tan fuerte del comercio en nuestros días esto, requiere mayor organización y un volumen más grande de consumidores asociados, pero sus características de instrumento convocador y formador de la conciencia cooperativa siguen siendo válidos. Por ambas cualidades, esta organización para el consumo familiar conviene que sea de lo primero en desarrollarse en el proyecto CMC y que lo acompañe en toda su vida.

Para la organización de consumidores se constituirá una central de compras (que afilie a todos los grupos locales de consumo). Se afiliarán grupos en el momento que haya los suficientes para cubrir una ruta de entrega de mercancía para una camioneta de 3 toneladas (una camioneta tendrá una ruta por día).

1.3.1.4 Compra por mayoreo

Se comprará por mayoreo (previo sondeo de volumen de artículos y marcas que desean los consumidores); es importante considerar que en los artículos de abarrotes el margen es poco, en cambio en los perecederos es bastante significativo.

1.3.1.5 Forma de pago

El pago será de contado por parte del consumidor y del “comisionado local”; para tal efecto, la Caja proporcionará un crédito a cada “comisionado local”.

1.3.1.6 Precio

El precio de los artículos al consumidor será el de mayoreo con un cargo suficiente para el costo administrativo y de reparto más un excedente para constituir un fondo de compras de oportunidad o en volumen mayor al inmediatamente requerido por los asociados; los precios serán iguales en todas las localidades.

1.3.1.7 Monitoreos

Habrà un sistema permanente de monitoreo de precios y calidades en las tiendas al alcance de los diversos consumidores, para mantener siempre un servicio competitivo en ambos aspectos.

1.3.1.8.1 Valor estratégico de la organización de compra-venta para CMC

La organización para el consumo doméstico y el sistema de financiamiento CMC pueden ser las dos entidades que más rápidamente y con eficiencia se constituyan en pilares sólidos de la Corporación.

Las tres centrales de compra-venta (insumos empresariales, comercialización y consumo doméstico) empezarán como una sola cooperativa de servicios, y en la medida que crezca se constituirán en tres cooperativas diferentes, si así se ve más conveniente.

1.3.2 Compra de Producto Terminado

Una de las responsabilidades de los que conducen empresas es dirigir y coordinar el proceso de compras, para cumplir con la producción y las ventas. La planificación de este proceso se relaciona directamente con las funciones de stock. La gestión exitosa en las compras y en el manejo de inventarios permite: asegurar el normal flujo de materiales para las áreas que los transforman en los productos que la empresa comercializa; y la distribución y entrega del producto terminado a los clientes.

La eficacia en la gestión de compras se medirá en función de:

El control de gastos y costos que permita ahorrar recursos financieros

El manejo de stocks mínimos que aseguren el cumplimiento de las ventas esperadas

La habilidad para encontrar fuentes de abastecimiento la posibilidad de investigar y conocer nuevos materiales disponibles en el mercado.

Es por ello que al conocer estas necesidades se podrá determinar concretar un procedimiento adecuado en la adquisición de un producto terminado o una materia prima.

1.3.3 Compra local

Para determinar si se realiza o no una compra en el mercado local se tiene que identificar primero el proveedor; en tal sentido que la materia prima que se adquiera tengan las especificaciones mínimas de calidad requeridas por el departamento de producción, mismas que serán solicitadas por el departamento de compras y adquisiciones.

Además del factor de calidad se deberá analizar el los costos de adquisición del insumo, ya que en algunos casos es mas beneficioso realizar una compra en el extranjero.

1.3.4 Compra Internacional

Este tipo de adquisición se deberá efectuar en aquellos momentos en los que no se encuentre el insumo en el mercado local, además es conveniente solicitar por escrito de todos los insumos esto con el fin de realizar una sola compra en el extranjero en un periodo establecido.

Se debe analizar los costos de Importacion como los otros gastos adheridos a esta adquisición como lo son pago de Flete Seguro manejo y embalaje que estarán inmersos en los costos de la transacción (compra venta) en el extranjero.

1.4 Compra directa

Para eficientar los procesos de compra es necesaria la utilización de nuevas tecnologías que propone la economía actual, por ejemplo, si una empresa se reabastece a través de un simple formulario *online*, debe

completarlo y enviarlo a su proveedor por medio del internet, además podrá hacer un chequeo del stock que posee su proveedor, esto es permitido si el sistema de pedido fuese ideal, pero más adelante encontrará que debido al costo del programa se estará primero verificando cómo está el sistema actual y de qué forma puede mejorarse.

1.4.1 Concepto

Se define así debido a que en la adquisición de un bien no habrá ningún intermediario en dicha transacción, por lo que al momento de dicha adquisición será de una forma directa de proveedor a cliente.

1.4.2 Ventajas

Una de las posibles ventajas será la rapidez de la adquisición, así como la disminución de los precios al no tener ningún intermediario.

1.4.3 Desventajas

Este sistema puede tener como desventaja que solo se tenga a un proveedor y si el producto o materia primera es de mala calidad se tendrán que evaluar las acciones de traer mercadería que posiblemente sea del extranjero, el cual elevará los costos de adquisición de la mercancía.

2. ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DEL PROCESO DE COMPRA

2.1 Procedimiento de compra actual de la empresa

En la actualidad, los asistentes de compras se basan en las políticas de compra de la empresa, para hacer sus pedidos hacia los proveedores, basados en un estimado inicial de venta que les traslada el departamento de mercadeo, el cual tiene una certeza del 35% tomando en cuenta todos los productos de los diferentes segmentos que poseen los catálogos; este estimado lo obtenemos dos meses antes que empiece la campaña para la cual estamos haciendo el pedido y lo tienen que entregar un mes antes que empiece la campaña; tenemos 19 campañas al año. Los asistentes extienden una orden de compra autorizada por el supervisor y el gerente de compras por la cantidad que se hizo el pedido, teniendo esta una fecha de entrega límite, quedando a discreción del asistente de compras el recibir el producto después de la fecha límite. Después tenemos un evento llamado *Trend Setter*, el cual es un muestreo que se realiza en tres zonas representativas del nicho de mercado, las cuales están adelantadas una campaña, y con base a este muestreo se puede estimar con mayor certeza la venta proyectada de la campaña en cuestión, haciendo un análisis general con todos los productos de los diferentes segmentos que se tienen en los catálogos, se puede asegurar que con este nuevo estimado *Trend Setter*, se tiene una certeza del 75%, y con esto ya se pueden realizar pedidos más concretos, habiendo utilizado el primer pedido para surtir estas tres zonas, con la dificultad que este nuevo estimado lo obtenemos tres semanas antes que comience la campaña. Al empezar la campaña, puede variar entre 11 y 14 días hábiles, nos podremos dar cuenta de una venta real proyectada, que varía día con día, ya en este momento no hay ninguna política de compra, sólo la dirección de cubrir el 100% de los pedidos y tratar de dejar el 0% de exceso al final de la misma; aquí cada asistente utiliza el método que mejor le convenga o

el que mejor pueda utilizar, facturación promedio; regla de 3, basándose en una gráfica donde se visualiza el comportamiento que tendrá la venta día con día, donde está colocado el porcentaje de venta de cada día; o también se pueden hacer los pedidos en base al día más alto de facturación. Cada método tienen sus ventajas y desventajas, pues si la venta se mantuviera constante día con día no habría ningún problema.

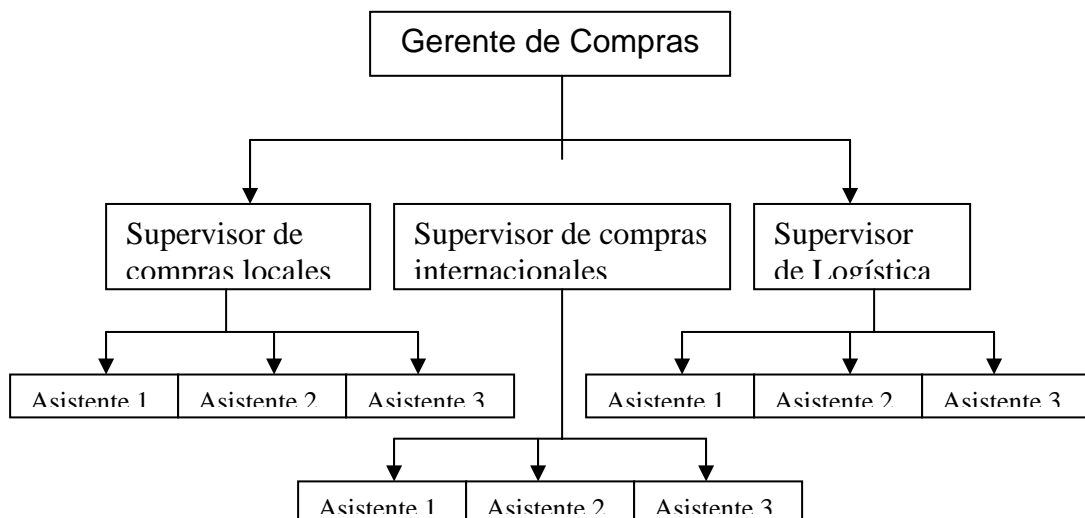
2.2 Procedimientos primarios

En esta fase se determina cuáles son los procesos actuales y quiénes tienen la responsabilidad de la gestión de compras de insumos, tanto de logística como la determinación de establecer si la compra se realizará con un proveedor nacional o extranjero.

2.2.1 Proceso de compra actual

En la actualidad, hay un departamento de compras, el cual está delimitado de la siguiente forma:

Figura 3. Organigrama del Departamento de Compras:



2.2.2 Evaluación del Proceso

Una vez desarrollada la Guía de Diagnóstico entregada por la Dirección de Compras, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión, se pueden detectar un quiebre importante en los procesos de compra llevados a cabo por las Unidades de Compra de toda la empresa. Reparamos que no se cuenta con un procedimiento formal que permita evaluar periódicamente la efectividad de la normativa y los procedimientos implementados, evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y el grado de adopción de los mismos.

Además, no se cuenta con un proceso formal para definir y hacer seguimiento a las acciones correctivas requeridas para enfrentar las brechas detectadas en el quiebre mencionado anteriormente.

Para corregir los problemas detectados en estas áreas se ha decidido la creación de una Base de Datos que permitirá llevar un registro de todas las compras realizadas por nuestras unidades de compra que forman parte de nuestra institución.

Esta base será parte del procedimiento formal para hacer el seguimiento y generar las medidas correctivas o de optimización. Se incluirán en la base de datos todas las variables que permitan cumplir este objetivo

2.2.2.1 Fortalezas

En el paso uno la fortaleza es que las personas encargadas de hacer los estimados sean constantemente capacitadas y actualizadas con estudios de mercado, ya que ellos son los que escogen qué producto va a salir en el catálogo, en qué página, el tamaño de la foto, las diferentes ofertas y el precio que llevará cada producto.

2.2.2.2 Debilidades

La debilidad de este paso sería que los proveedores le ofrecen a la gente de mercadeo un buen servicio, además se comprometen a tener el 100% de los materiales a utilizar para cubrir el total del estimado inicial, y si hay alguna sobreventa los materiales originales no alcanzan, y es ahí cuando se pone en riesgo el servicio ya que los asistentes de compras tienen que conseguir materiales similares, y en ocasiones no se consigue nada, al igual se corre el riesgo de no satisfacer la cliente, ya sea porque no le llegó su producto, o porque no le llegó uno igual al que el cliente había solicitado.

2.2.3 Determinación de los puntos críticos del proceso

Después de lo descrito podemos observar que hay varios puntos críticos en los cuales habría que establecer o mejorar controles:

- ❖ Las políticas de compra
- ❖ La creación de ordenes de compra
- ❖ El cierre de ordenes de compra

❖ La generación del exceso

2.3 Procedimientos complementarios

El procedimiento complementario para llevar a cabo una correcta clasificación de artículos es, establecer las características de los artículos que influirán en el control de inventarios (volumen de uso o venta, valor de inventario, cualquier otro que la empresa considere adecuado), también de clasificar los artículos según los criterios establecidos por la empresa

2.3.1 Descripción del Procedimiento

Para poder desarrollar procedimientos que beneficien y efficienten las compras de los materiales o artículos en la empresa, es necesario conocer ciertos parámetros que se descifran a continuación.

2.3.1.1 Fundamentos

Dentro de la evaluación de los procedimientos la empresa tiene como contingente los procedimientos secundarios o complementarios ello, con el fin de solventar o subsanar cualquier inconveniente en los procedimientos primarios o básicos de la compra recepción y manipulación de la materia prima o artículos adquiridos a los proveedores.

2.3.1.2 Requisitos

Como requisitos fundamentales para determinar cuándo utilizar los procedimientos primarios o básicos, lo único que se requiere es que estos no puedan funcionar debidamente por lo que se evaluarán todos y cada uno de ellos con el encargado del almacén y el de presupuestos para determinar la necesidad de alternar cualquier adquisición de material o artículo a través de un procedimiento alternativo no programado.

2.4 Administración de compras

El manejo y control de compras dentro de la empresa se debe coordinar para alcanzar tres conflictos que son:

- a. Mejorar el servicio al cliente: Los niveles de inventario de compra adecuados ayudan a maximizar el servicio al cliente, debido a que siempre se cuenta con los recursos para satisfacer sus necesidades y los inventarios de seguridad ayudan a que la empresa no se quede sin insumos.
- b. Reducción de costos de operación: Los inventarios adecuados ayudan a hacer las operaciones de manufactura más productivas nivelando los niveles de producción y permitiendo corridas de producción más largas y menos costosas.
- c. Disminución del exceso por compra: Evitar que sobre producto al final de la campaña, para que el nivel de inventario sea óptimo y así no nos llenemos de producto obsoleto y podremos reducir los costos de manejo del mismo.

2.4.1 Costos

Los costos de inventario están asociados con la operación del sistema de inventarios y resultan de las acciones que se lleven a cabo como parte de la empresa al momento de establecer el sistema determinado. Estos costos son el parámetro económico básico para la elección de un modelo de inventarios y los mas comunes son

- A. Costo de adquisición: Es el costo unitario de compra de un artículo si es obtenido de una fuente externa a la empresa, o el costo unitario de producción si el artículo es producido internamente. El costo unitario siempre debe ser tomado como el costo del artículo como es puesto en inventario, para los artículos comprados, es el precio de compra más cualquier costo por transportación. Para los artículos manufacturados, el costo unitario incluye mano de obra, materia prima y costos de producción.
- B. Costo de ordenar o de arranque (*set up*): Este costo se origina de los gastos por colocar una orden a un distribuidor externo o del costo de arranque de producción. Este costo varía en función al número de órdenes o de arranques al tamaño del lote.
- C. Costo por acarreo: Se refiere al costo de mantener artículos físicamente en inventario incluye costos de capital (costo de oportunidad), impuestos, seguros, manejo de artículos, almacenamiento, merma, obsolescencia y deterioro.
- D. Costo por faltante: Este costo es la consecuencia económica por falta interna o externa de artículos. Los faltantes externos ocurren cuando las órdenes de los clientes no se pueden completar y un

faltante interno ocurre cuando una orden de un departamento dentro de la empresa no se pudo completar.

3. PROPUESTA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL A UTILIZAR

3.1 Rediseño de procedimientos a utilizar

Los procedimientos actualmente utilizados deben rediseñarse para ser más eficaces como rigurosos para el proceso. Cuando se rediseña un procedimiento se deben considerar los siguientes aspectos:

Una comparación entre lo que indica un procedimiento y lo que en realidad se está ejecutando.

Última fecha de actualización.

Se deben diseñar que sean sencillos de ejecutar en la manera que sea posible

Que puedan brindar un control riguroso dentro de la operación.

3.2 Recepción de documentación

Cuando se recibe la documentación dentro de un proceso normalmente es el inicio del mismo, por lo que se tiene que considerar que el tiempo de la recepción de la documentación sea el menor tiempo posible para que el tiempo de reacción del proveedor para el despacho de la mercadería sea lo más pronto posible. Para este procedimiento podemos colocar la siguiente información dentro de un pequeño formato:

La fecha en la que se solicitó la mercadería

La fecha de ingreso de la documentación a la empresa

Colocar el nombre del asesor de ventas

Colocar el nombre de la persona o departamento que le dará el seguimiento respectivo

3.3 Análisis del tipo de compra

Luego que la documentación de compra fue recibida, la compra se debe analizar para lo cual se recomienda colocar como proceso un *Check List* que incluya las características más sobresalientes de dicha compra, a continuación un ejemplo:

Nombre del cliente

Tipo del cliente

Tipo de compra (contado o crédito, normal o urgente)

Número del ítem (producto)

A que campaña o temporada pertenecen los ítems (productos)

Monto de la compra.

3.3.1 Proceso de compra

El proceso de compra debe iniciar con la verificación de que el asesor de ventas se encuentre activo y avalado por la empresa, luego se verifican que los ítems (productos) se encuentren en inventario. Se realiza la requisición a Bodega para que se despachen los ítems (productos) y estos puedan ser preparados. Se revisa si la forma de pago es al contado o crédito, en el caso de que fuera crédito se analice la situación crediticia del asesor de ventas en dicho momento para determinar si aplica a dicho crédito. Posteriormente si la venta fue al crédito y el asesor de ventas no aplicó se le notifica inmediatamente para

que solvente su situación y pueda realizar la venta. Posteriormente, se cancelan los ítems (productos) y se le entregan al asesor.

3.3.1.1 Controles a utilizar

Los controles a utilizar dentro del proceso de compras son los siguientes:

Verificación del asesor de ventas

Inventario de los ítems (productos)

Estado crediticio del asesor de ventas

Dentro de los documentos podemos encontrar: Ingreso de pedido, aprobación del asesor de ventas y estado crediticio del mismo, inventario y factura

3.3.1.2 Características

Cada empresa así como las empresas de venta directa por catálogo son de naturalezas diferentes, por lo que la manera en la que se realizan sus operaciones nunca serán las mismas. Hay que hacer un énfasis en cada una de las características más importantes del proceso de compra con la finalidad de brindarle la relevancia que se merece dentro del proceso. Pero de manera general las características que afectaran el proceso de compra son: Naturaleza del negocio, tipo de compra, tipo de asesor de ventas y tipo de cliente.

3.3.1.3 Funcionamiento

El funcionamiento del proceso de compra se establece dentro del ciclo PHVA, el cual nos indica planificar, hacer, verificar y actuar. Esto sumado a los comentarios tanto de los clientes internos como de los clientes externos. Con estas dos herramientas sabemos como es nuestro funcionamiento y de cada uno de los procesos.

3.3.2 Evaluación de controles a utilizar

Dentro de la evaluación de los controles que se pretendan utilizar se encuentran dos aspectos básicos: Que el control sea lo más sencillo posible de utilizar, que sea riguroso en lo que se verifica y sea capaz de irse mejorando en tanto la operación lo vaya necesitando. Es decir se debe controlar de una forma sencilla al cliente, tipo de compra y al asesor de ventas.

3.3.2.1 Documentación de tareas asignadas

Todo procedimiento debe estar documentado así como debe quedar evidencia de cada registro, es decir la evidencia es vital para los controles utilizados dentro del proceso. Las tareas asignadas que deberían quedar asignadas serian:

Orden de Compra

Verificación del asesor de ventas

Inventario de los ítems (productos)

Estado crediticio del asesor de ventas

Pedido

Factura

Las tareas asignadas pueden ser documentos contables, documentos internos de la empresa, *Check List*, etc.

3.3.2.2 Verificación de trabajo concluido

La verificación del trabajo concluido se realiza mediante un índice de desempeño, en el cual puede indicar cuántas órdenes colocadas fueron despachadas con éxito y cuáles otras no, como lo indica la siguiente fórmula:

$$\text{KPI Órdenes despachadas con éxito} = \frac{\# \text{ Órdenes despachadas con éxito}}{\# \text{ Órdenes despachadas totales}}$$

De esta manera puedes verificar la efectividad del procedimiento de compras de venta de productos por catálogo

3.4 Asignación de control del proceso de compra

La asignación debe ser directa al asesor de ventas, ya que éste solicita la compra, y deberá existir una autorización previa por parte de la Gerencia General de la empresa, que es el encargado de evaluar este tipo de solicitud.

3.4.1 Pruebas de procedimientos

Las pruebas a los procedimientos se realizan con el fin de evaluar y encontrar alguna actividad que dentro del procedimiento esté presentando problemas y así resolverlo de inmediato.

Para realizar las pruebas se debe contar con la información teórica y empírica, y es necesario que mediante un formato donde se indiquen las pruebas se realicen las anotaciones pertinentes y así determinar si varía o no el procedimiento desde la última actualización efectuada.

3.5 Justificación de Implementación

Según las pruebas efectuadas da como resultado que el rediseño a los procedimientos fueron eficaces, donde se puede observar un proceso mas optimo, sin tanto tiempo perdido y con el resultado previsto. Es así como se justifica la implementación del rediseño de los procedimientos a utilizar en la actividad de compra de producto terminado por catálogo.

3.5.1 Rapidez en recepción

Mediante la implementación de los nuevos procedimientos se obtiene como resultado la rapidez en la recepción de compra, minimizando tiempos de entrega, pagos de factura a tiempo, y respetando siempre las políticas de cada proveedor.

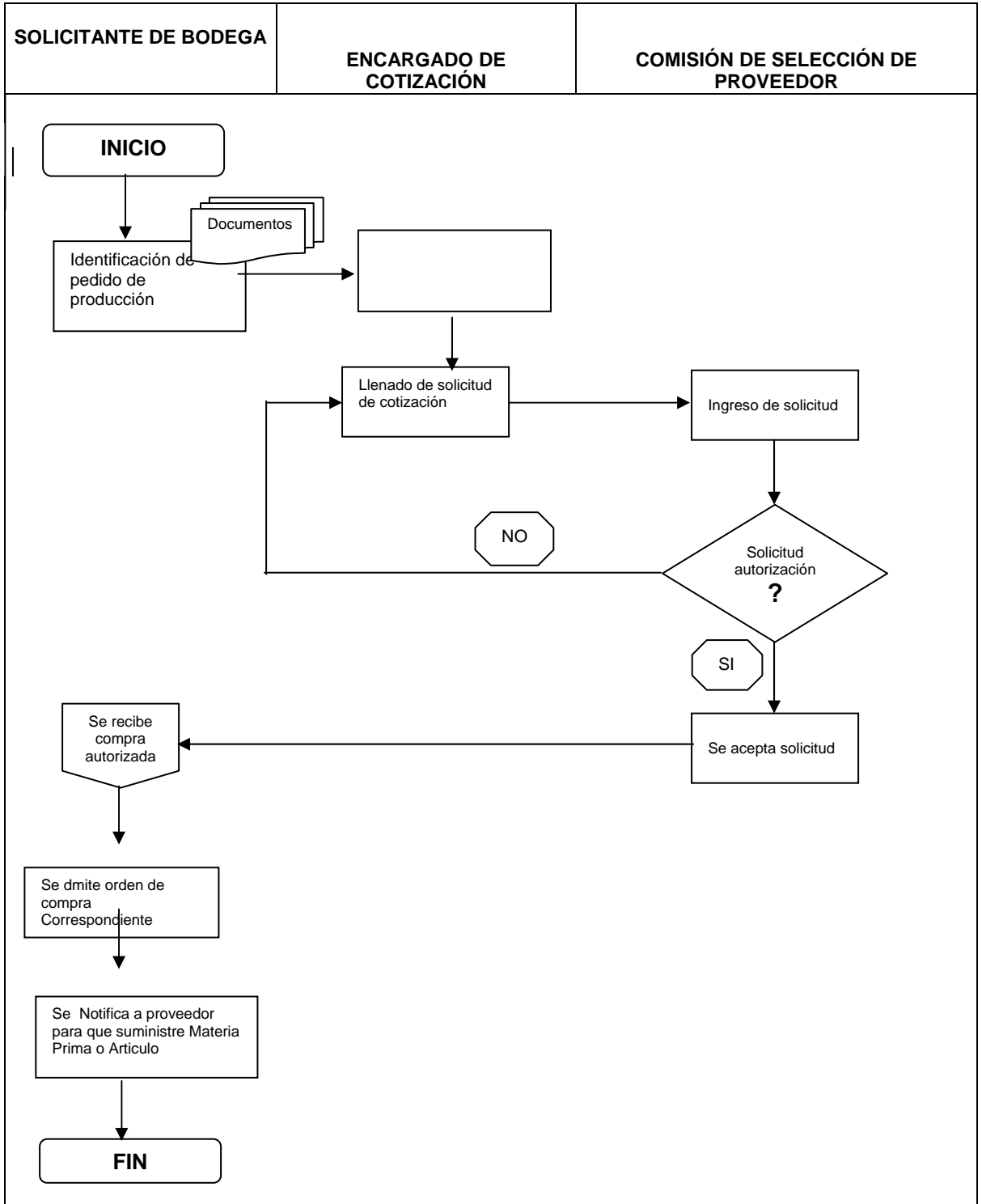
3.5.2 Seguridad en adquisición

Al momento de establecer procedimientos tanto en recepción de materia prima como en la adquisición de la misma, se logró tener un mejor control y así trabajar con lineamientos ya establecidos que indican los pasos a seguir para estas lograr estas actividades.

Motivo por el cual toda aquella persona que tenga que interactuar con este proceso tendrá una mejor seguridad y respaldo al momento de efectuar los pasos establecidos una vez se respeten los lineamientos ya mencionados.

Figura 4. Procedimiento de compra

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Solicitante de Bodega	1. Identifica pedido de Producción
Encargado de Cotización	2. Identifica partida presupuestaria disponible para cubrir costos de materia prima o articulo. Indicando la Cuenta de costo correspondiente 2.1 El servicio requerido del proveedor dependerá a. Calidad de Servicio b. Tiempo de Entrega c. Costo de Servicio
Comisión de Selección	2.2 Se llena solicitud de cotización, en donde se deberá especificar el proyecto o actividad que corresponde la compra de la materia prima o articulo 2.3 Se entrega solicitud de cotización al encargado del mismo 2.4 Se acepta solicitud. De no ser aprobada la solicitud se inicia el proceso de nuevo
Solicitante de Bodega	3. Se recibe la solicitud de compra autorizada y se procede a emitir la orden de compra correspondiente 4. Se recibe la orden autorizada y soporte y se procede a notificar al proveedor seleccionado para el suministro de la materia prima o articulo



4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COMPRA

4.1 Redacción de manuales

La elaboración de los manuales de procedimientos comprende los documentos que contiene la descripción necesaria de actividades que componen o deben seguirse en la realización completa de los procedimientos de compra.

4.1.1 Recepción de compra

Para lograr la recepción de compras, se debe realizar como primer paso una solicitud de orden de compra, la cual debe ser estrictamente autorizada por gerencia de compras, el cual dará la autorización para generar una nueva orden de compra.

Al momento que la recepción de compra se dé, se tendrá que verificar que todas las materias primas recibidas se encuentren identificadas y cumplan los requisitos de exigencias establecidas para realizar la compra y, cuando corresponda, acompañadas por un certificado autorizado.

4.1.2 Compra de materia prima

Es necesario abastecer a la bodega de materia prima respetando los máximos y mínimos ya establecidos dentro de la empresa, además de un

estricto control de compras, con lo cual nos garantizamos que la materia prima sea de primera calidad.

Para un mejor control interno, se propone el siguiente formato para un mejor orden al momento de toda aprobación de compra:

Figura 5. Formato de Control de Compra

CONTROL DE COMPRA		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Planeación	Recursos Humanos, Auditoria Interna	Gerencia General
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

4.2 Método Operativo de Compras

El método operativo para el proceso de compra, comprende las siguientes actividades:

Verificación de los datos personales del asesor de ventas

Verificación de existencia de productos en bodega.

Realizar requisición de producto a bodega.

Revisión de forma de pago del cliente, esta puede ser:

Contado

Crédito, se recomienda verificar la situación crediticia del cliente.

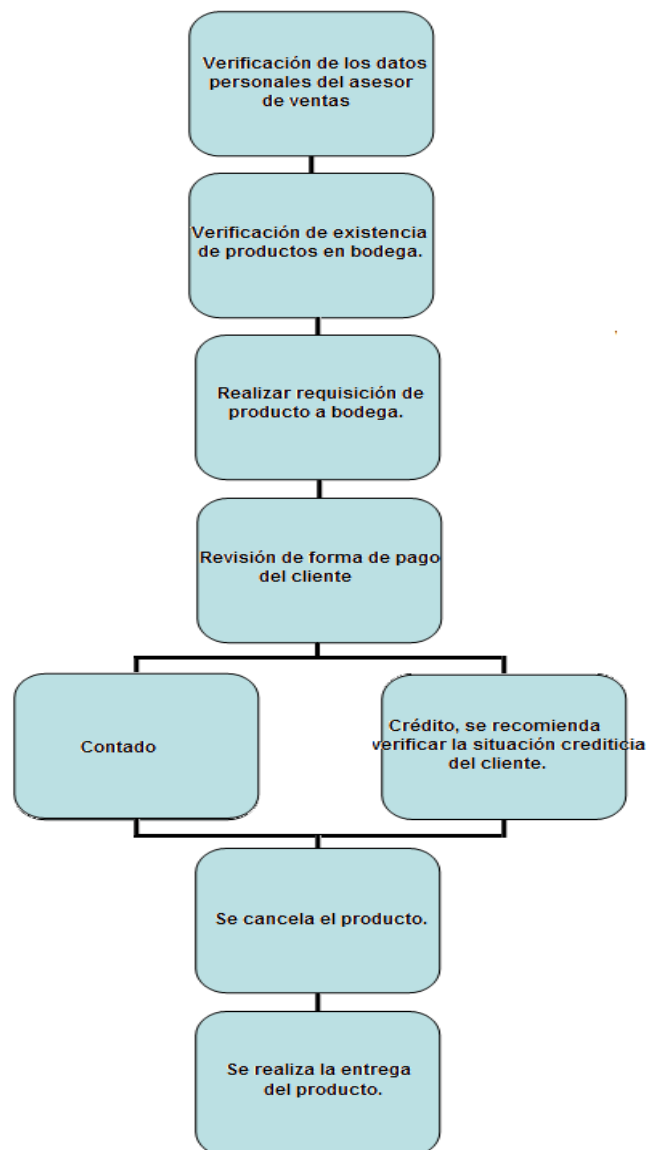
Se cancela el producto.

Se realiza la entrega del producto.

4.2.1 Diagrama del Método Operativo

A continuación se presentan las actividades que comprenden el método operativo del proceso en forma de diagrama:

Figura 6. Diagrama del Método Operativo



4.3 Redacción de procedimientos

El departamento de logística se encarga de la entrega del producto que se solicita, mediante la requisición de compra. El uso de procedimientos establece los documentos necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas al personal responsable en el control interno en el proceso de compra de producto terminado. Al utilizar documentos y seguir procedimientos, se permite que existan registros que sirven para dar seguimiento al proceso de compra y establecer mejoras en el proceso.

4.3.1 Procedimientos

Los procedimientos se clasifican como de cuantificación y de auditoría interna. La determinación de los procedimientos de cuantificación y el procedimiento de auditoría interna son necesarios para el control interno en el proceso de entrega de producto terminado

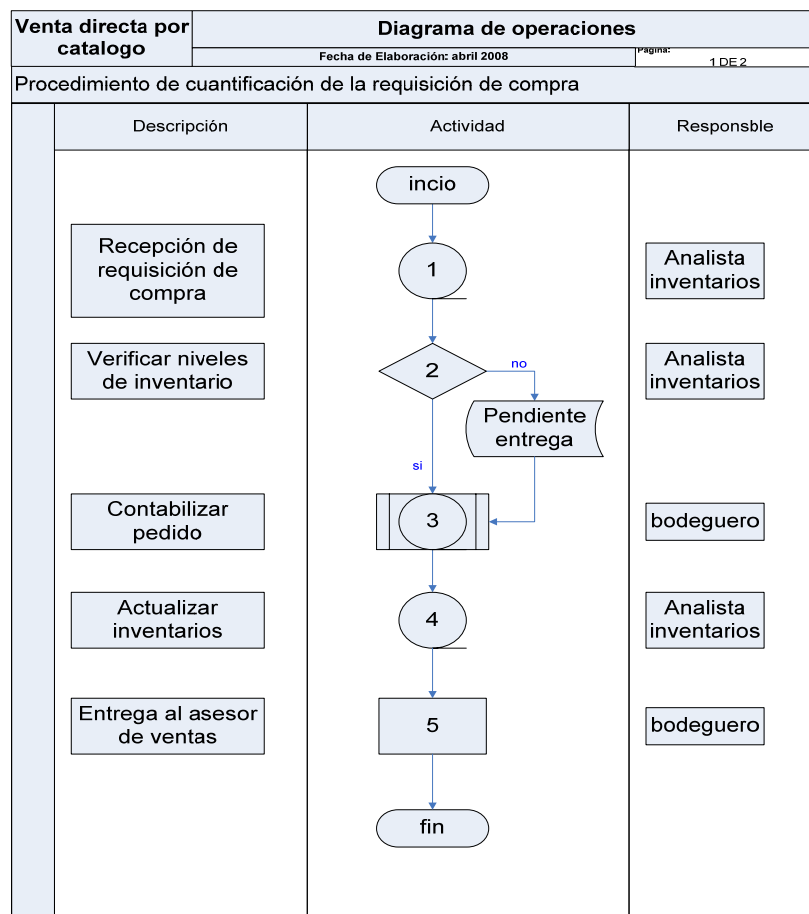
4.3.1.1 Procedimientos de cuantificación

El procedimiento de cuantificación consiste en la verificación de la existencia del producto dentro de la bodega de producto terminado, para preparar el pedido de la requisición de compra.

El registro de los procedimientos, se lleva a cabo mediante el uso de documentos contables que puedan ser identificables y de fácil acceso,

para consulta del supervisor o bien para la realización de auditorías internas.

Figura 7. Diagrama de operaciones de cuantificación

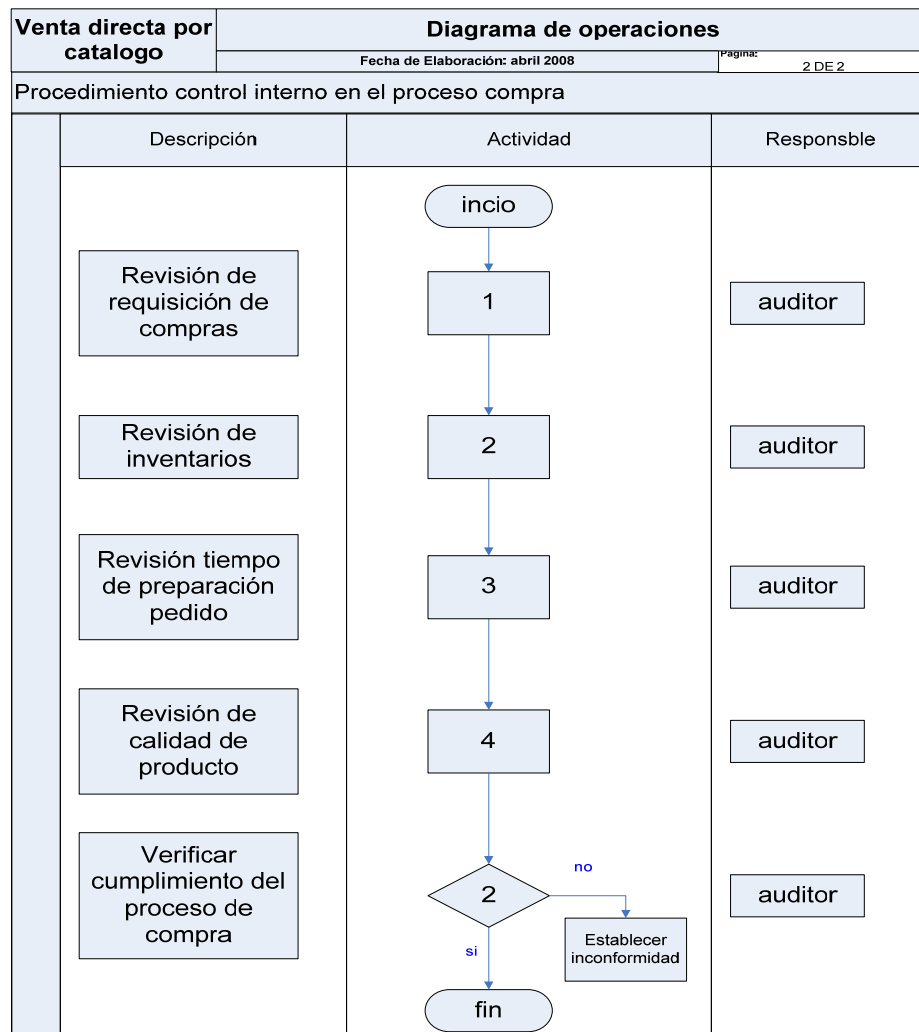


4.3.1.2 Procedimientos de auditoría interna

Al implementar un control interno en el proceso de compra, requiere se establezca que existan individuos que se encarguen de velar por el cumplimiento en el proceso. La realización de la auditoría interna

se encarga de verificar que se realice correctamente el proceso de compra, el indicador que se califica son la rapidez y la seguridad de entrega del pedido.

Figura 8. Procedimiento de auditoría interna



4.4 Distribución de responsabilidades

Las responsabilidades se determinan en la elaboración de los manuales de procedimiento. Para determinar la persona responsable por el incumplimiento de alguna tarea asignada, se deben verificar los registros en cada actividad que se realiza en el proceso de compra.

Los registros se determinan en la requisición de compra; detalla el tipo de producto, cantidad y fecha de entrega. Las personas responsables son:

Asesor de ventas: determina tipo de producto, cantidad y fecha de entrega.

Analista de inventarios: establece la fecha de recepción y la fecha de entrega, entrega a bodeguero requisición de compra.

Bodeguero: Garantiza la totalidad de producto físico en bodega, contabiliza el número de productos, prepara el pedido, entrega a asesor de ventas.

4.5 Recursos para la ejecución

Los recursos para la ejecución del control interno en el proceso de compras consisten en el uso de recurso humano, uso de materiales y el sistema de cómputo.

4.5.1 Etapas

Para el desarrollo del proyecto es necesario determinar los recursos que se utilizan dentro del proceso de compra. La planificación

consiste en establecer las etapas del proceso para avanzar en la implementación de un nuevo sistema.

La primera etapa consiste en documentar el proceso actual y establecer los documentos necesarios que sustituyen al antiguo proceso.

La segunda etapa se encarga de comunicar al personal que se involucrará en el proceso.

La tercera etapa es la capacitación del uso de documentos y el establecimiento de normas, funciones y responsabilidades en el personal involucrado.

La cuarta etapa es la de seguimiento y revisión, la cual involucra los resultados obtenidos mediante la auditoría de la persona que desarrollo el proyecto.

Figura 9. Cronograma de actividades

inicio	final	actividad	ABRIL				MAYO				JUNIO					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
01-Abr	02-Abr	entrevista personal operativo	1													
03-Abr	05-Abr	entrevista personal supervisor														
05-Abr	12-Abr	revisión procesos actuales		1												
13-Abr	25-Abr	elaboración de documentos			1											
26-Abr	30-Abr	informar a personal				2										
01-May	05-May	entrega de documetos					2									
06-May	08-May	planificación de capacitaciones						3								
09-May	22-May	uso de documentos							3							
23-May	31-May	definir funciones y responsabilidades								3						
01-Jun	05-Jun	revisión de procedimientos											4			
06-Jun	15-Jun	auditorias												4		
16-Jun	25-Jun	resultados													4	

4.6 Programas

La implementación de un programa de capacitación para el manejo de los procedimientos creados, requiere que se determine por el personal que esté involucrado en el proceso de compra.

El programa cubre al personal de ventas, logística y los jefes de todos los departamentos. La amplitud de la capacitación. se establece mediante los requerimientos para cada puesto.

El objetivo de la capacitación es conocer las funciones del nuevo método de trabajo y establecer las mejoras en el manejo de los pedidos. El programa establece los documentos que se utilizan además las funciones y responsabilidades en el personal.

4.7 Presupuesto

La implementación de un sistema de control interno en el proceso de compras, requiere el diseño e incorporación de métodos que garanticen el cumplimiento de entregas en el tiempo más corto.

Para la incorporación de métodos de trabajo se requiere la disposición de un presupuesto que apoye el desarrollo del proyecto.

Los factores que deben tomarse en cuenta son:

Uso de documentos y materiales en el proceso

Capacitación al personal de la empresa sobre cambios en los procedimientos

Contratación recurso humano

4.8 Revisión de resultados obtenidos

Los resultados que se obtienen, deben ser medidos mediante resultados del proceso de compra anterior. La revisión consiste en comparar los resultados obtenidos, al utilizar el índice de desempeño (KPI).

La obtención de los resultados es mediante las evaluaciones que realiza el auditor interno sobre los pedidos que se solicitaron, algunas de las causas que afectan el índice de desempeño son:

Anotación de fechas

Tiempo lento de entrega

Equivocación en la entrega de los pedidos

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1 Administración de los controles internos del proceso de compra

El uso del círculo de calidad PHVA brinda el control necesario para dar seguimiento al control interno del proceso de compra del producto terminado. La planificación que se programa establece los parámetros necesarios que se desean alcanzar mediante el establecimiento de los objetivos luego se establecen las acciones para realizar los cambios en el proceso, al finalizar se verifica que se hayan realizado correctamente y por último se da seguimiento al proyecto desarrollado, mediante la capacitación al recurso humano y la obtención de los resultados.

Al principio resultó difícil designar a una persona para administrar los controles internos dentro del proceso de compra, ya que empezaron a surgir muchas ideas y ordenarlas fue bastante complicado, el gerente del área junto con los supervisores de compra y de logística, fueron acomodando los controles internos uno por uno, y ya que se determinaron los puntos a controlar y empezaron a funcionar, ya fue más fácil llevarlos en orden, por lo que no hay necesidad de contratar a una persona adicional para este nuevo proceso, pues todos juntos formamos parte de los controles, y entre todos nos ayudamos para que se cumplan y le brinden un beneficio a la empresa, y mejoremos nuestros resultados día con día.

5.1.2 Capacitación del recurso humano

Para el adecuado funcionamiento del procedimiento de compra, es necesario realizar un programa de capacitación que se imparta a todos los involucrados y participantes en la implementación y desarrollo del proyecto. El objetivo de la capacitación es dar a conocer los métodos, recursos, responsables y resultados a obtener al desarrollar los controles internos en el proceso de compra de producto terminado.

En la siguiente tabla se presenta el programa de capacitación a desarrollar para poder iniciar el proceso de implementación

Figura 10. Proceso de implementación de los controles internos

<i>No.</i>	<i>Tema</i>	<i>Fecha</i>	<i>Participantes</i>
1.	<i>Interrelación del proceso de compras con los otros procesos de la organización.</i>	<i>03/05/2008</i>	Gerencia General. Gerencia de Logística. Gerencia de Producción. Gerencia de Control de Calidad. Gerencia de Recursos Humanos. Gerencia de Mantenimiento. Gerencia Administrativa Financiera.
2.	<i>Procedimientos a utilizar (flujo grama de procedimientos).</i>	<i>10/05/2008</i>	Departamento de Logística. Departamento de Producción. Departamento de Control de Calidad. Departamento Administrativo Financiero.
3.	<i>Documentación a implementar.</i>	<i>17/05/2008</i>	<i>Departamento de Logística.</i> <i>Departamento de Producción.</i> <i>Departamento Administrativo Financiero.</i>
4.	<i>Objetivos y metas de la implementación del proyecto.</i>	<i>24/05/2008</i>	Gerencia General. Departamento de Logística. Departamento de Producción. Departamento de Control de Calidad. Departamento de Mantenimiento. Departamento Administrativo Financiero.

El seguimiento y adecuado desarrollo del programa de capacitación debe de realizarlo el departamento de Recursos Humanos de la organización.

Se les dio una charla a todos los integrantes del departamento de compras, donde estuvieron presentes los asistentes, supervisores y el gerente del departamento, en donde se les explicó qué son los controles internos, para que sirven, de qué manera le van a servir a la empresa si los usamos correctamente, qué papel jugamos cada uno dentro del proceso, y una pequeña presentación del manejo del programa que nos imprime el reporte de exceso a la hora de hacer nuestras órdenes de compra, como ingresar la información y cómo interpretar el reporte que éste genera.

5.2 Comparación de los resultados con períodos anteriores

Se descubrió que anteriormente no se llevaba un histórico de los excesos generados por campaña y por asistente de compras, pero también se descubrió que dentro del inventario que tenemos actualmente en nuestras bodegas, el 60% del mismo abarca productos que se vendieron en campañas anteriores, algunas hasta con uno o dos años de antigüedad, lo cual nos indica que anteriormente se dejaba un exceso mayor al 15% en todas las campañas, ya que dicho inventario nunca se destruyó y continúa dentro de la empresa generando gastos de almacenaje innecesario.

5.3 Revisión de las políticas de compra

Los indicadores para poder medir, comparar, analizar y mejorar el proceso de compra de producto terminado son:

Satisfacción del cliente.

Tiempo de entrega del producto.

Número de reclamos del cliente.

Índice de desempeño (KPI).

La comparación de los indicadores se debe de realizar mensualmente, con y puede realizarse de forma gráfica, con el objetivo de ir mejorando los resultados.

Las políticas de compra han funcionado muy bien, pues al hacer la prueba con los tres asistentes, en la que cumplieron las políticas al 100%, se observó una disminución en el exceso final de la campaña, claro que con la debida autorización del supervisor y/o del gerente del área podemos incrementar lo pedidos, sólo si el estimado es demasiado grande, por ejemplo, cuando el producto salga con alguna oferta, o promociones para apoyarlo; o si el producto llegara a ser importado, y no se pudiera desarrollar localmente. Dicha autorización debe quedar firmada por escrito y el asistente tiene que archivarla, así ya no recaee en él la responsabilidad si hubiera una bajo venta y el exceso fuera mayor al 15%.

También se habló con la gente de mercadeo, para que volvieran a repetir en el catálogo productos que tenemos mucho exceso, o que el estimado es demasiado grande, para que así podamos agotarlo de una mejor forma, ya que teniendo un histórico de una venta anterior de algún producto es más fácil de estimar una segunda venta, y el porcentaje de certeza ya se incrementa bastante.

5.4 Mejora de Procesos

La mejora de los procesos de compra, se puede realizar evaluando los resultados de los indicadores obtenidos y tomando las acciones correctivas y preventivas necesarias para buscar la excelencia.

Existen herramientas que facilitan la mejora de los procesos, entre las cuales podemos mencionar:

- Diagramas de flujo: con esta herramienta podemos visualizar que operaciones están agregando valor a nuestro proceso y cuales no para poder eliminarlas.
- Diagramas de causa efecto: con esta herramienta podemos analizar los problemas que están ocurriendo en el proceso, y buscar ideas para poder solucionarlos.
- Gráficos de control: como su nombre lo indica nos ayuda a controlar los resultados y/o variables de los procesos de una forma gráfica.

Para poder mejorar los procesos de compra de una empresa de venta por catálogo, con la ayuda de las tres herramientas descritas anteriormente, por lo tanto se debe minimizar tiempos de operaciones de cada actividad, detectar problemas, retrasos, pedidos incorrectos, etc., solucionar las causas que dieron origen a estos y controlar los resultados y las variables del proceso para que estos no presenten demasiada variación.

5.5 Medición de resultados

Para poder medir los resultados se deben de realizar los cálculos respectivos de los indicadores mencionados en el inciso 3.2, como a continuación se describe:

Satisfacción del cliente: para obtener este indicador es necesario realizar encuestas a los clientes sobre la percepción del servicio que se le esta prestando.

Las encuestas se deben de documentar y almacenar para posteriormente tabular la información. El indicador de satisfacción del cliente se obtiene siguiendo la siguiente fórmula:

$$ISC = \frac{\text{Número de respuestas afirmativas}}{\text{Total de preguntas realizadas}}$$

Tiempo de entrega del producto: este indicador se mide desde la recepción de la solicitud de producto realizada por el cliente, hasta la entrega del mismo.

Número de reclamos del cliente: a través de este indicador se deben de documentar todas las inconformidades que perciban los

clientes sobre el proceso de compra, como por ejemplo, demasiado tiempo de respuesta, pedidos entregados erróneamente, etc.

Índice de desempeño (KPI): este índice como se menciona en el inciso 1.3.2.2, sirve para verificar el desempeño del proceso de compras, el cual indica el porcentaje de órdenes despachadas con éxito hacia los clientes.

5.5.1 Análisis

Para poder analizar los resultados obtenidos, se realizará a través del comportamiento de los indicadores a analizar.

Satisfacción del cliente: como se menciona anteriormente todas las encuestas se deben de documentar, y su análisis se debe de basar en cada respuesta de percepción negativa del cliente sobre el servicio prestado,

Tiempo de entrega del producto: el análisis de este indicador representa encontrar las actividades y/o operaciones que más tiempo conlleva en el despacho de un producto hacia el cliente. Las actividades y/o operaciones más lentas se deben de analizar y mejorar con el objetivo de disminuir tiempos.

Número de reclamos del cliente: todos los reclamos del cliente deben ser analizados, para luego verificar que reclamos proceden y cuales no están al alcance de la organización. Sobre todos los reclamos que procedan se

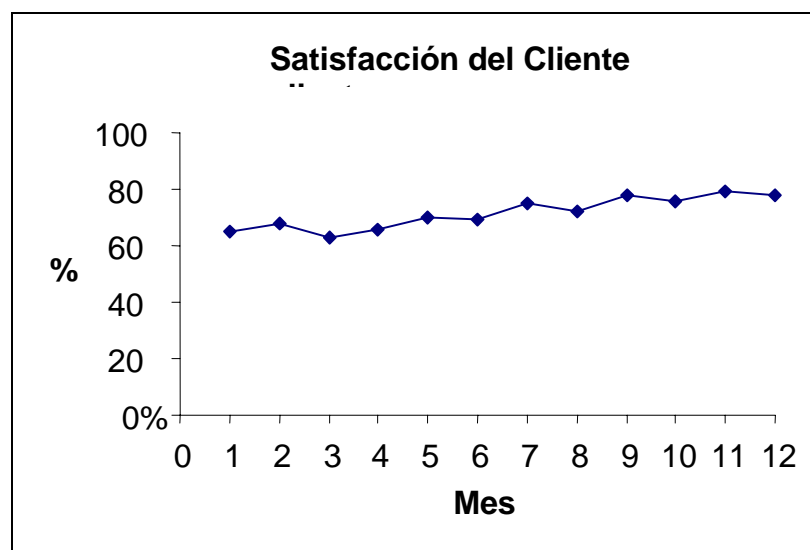
deben de tomar las acciones correctivas necesarias para evitar que vuelvan a suceder.

Índice de desempeño (KPI): el análisis de este indicador conlleva como resultado la búsqueda de la eficacia del proceso de compras, y la detección de las causas que conllevan a una entrega de producto con algún tipo de error.

5.5.2 Estadísticas

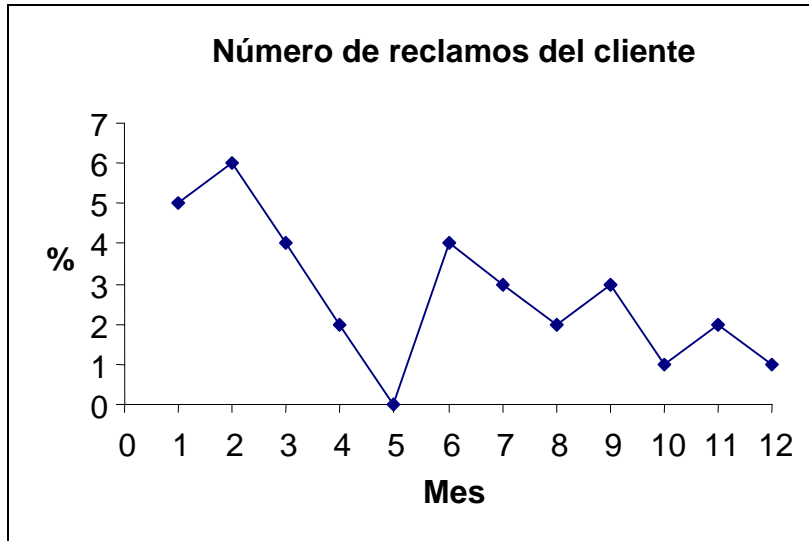
A continuación se presenta el comportamiento del último mes de los indicadores del proceso de compra, a la vez de su media y su variación:

Figura 11. Gráfica satisfacción del cliente



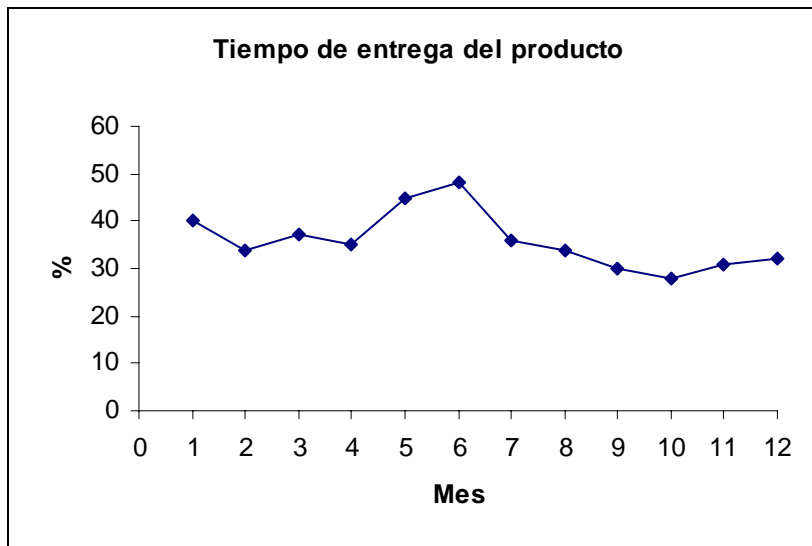
Media: 71.58%
Desviación estándar: 5.55%.

Figura 12. Gráfica de reclamos del cliente



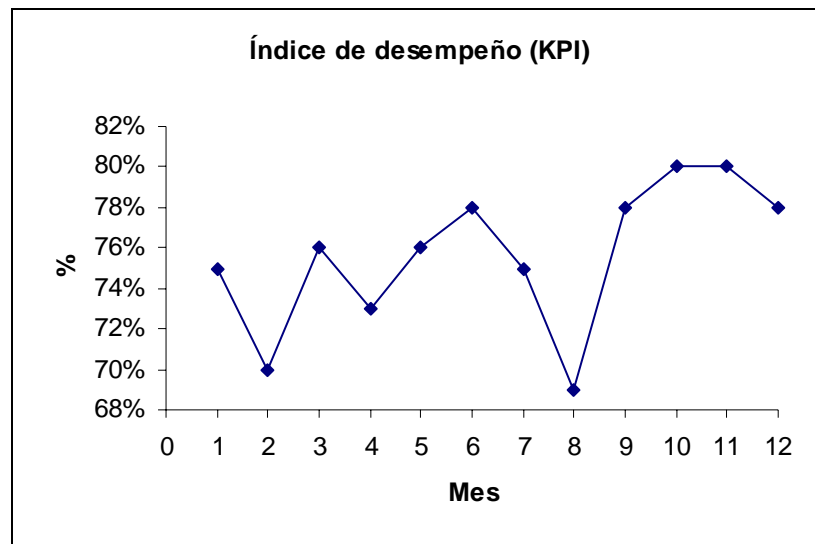
Media: 2.75.
Desviación estándar: 1.76.

Figura 13. Gráfica de tiempos de entrega del producto



Media: 35.83 minutos.
Desviación estándar: 5.96 minutos

Figura 14. Gráfica del Índice de desempeño



Media: 75.66%
Desviación estándar: 3.55%.

5.6 Beneficios originados

5.6.1 Corto plazo

- Orden y estandarización de de procesos.
- Disminución de tiempos de ciclo (desde la solicitud del cliente hasta la entrega del producto final).
- Mejora del servicio.

5.6.2 Largo Plazo

- Reducción de costos operativos (mayor eficiencia en la entrega de productos).
- Mayor cantidad de clientes satisfechos.
- Incremento en la capacidad de volumen de ventas.

CONCLUSIONES

1. Implementando los controles internos se describen los procesos para determinar políticas de compra y desarrollar nuevas aplicaciones, para mejorar el sistema actual de compras.
2. Para determinar los puntos de control de compras fue necesario diagramar los procesos establecidos, con el fin de subsanar retrasos, implementando nuevos controles internos o eliminar algunos que no eran parte fundamental en el proceso de adquisición de compra.
3. Los controles en el procedimiento propuesto fueron establecidos estrategias de cambios como punto importante, para la disminución de tiempos, simplificando los recursos y aumentando la efectividad de los controles internos.
4. Para determinar los controles establecidos correctos fue necesario definir cuál era el nivel óptimo del uso adecuado de los inventarios, ya que de éstos dependerá la utilización eficiente de los controles propuestos.
5. Se logró establecer que los cambios fueron notorios en los niveles de inventario, ya que se determinaron los requerimientos medulares básicos para optimizar los recursos existentes con base a la mejora de los controles internos.

6. Se mejoraron los procedimientos con base a la observación de los controles internos, con el fin de verificar qué pasos se cambiarían o eliminarían para disminuir tiempos de espera.

7. Todo el control interno de compra de artículos o productos, tiene como fin aumentar la efectividad de adquisición de los mismos, esto con base a los requerimientos propuestos por el departamento de producción, para aumentar la calidad de insumos con base a una correcta elección de proveedores, necesarios en la operación de producción, para venta directa de productos por catálogo.

RECOMENDACIONES

1. Es aconsejable llevar un control estadístico de los resultados de todos los asistentes de compras y un cuadro comparativo de todas las campañas para observar si los resultados van mejorando continuamente, si se mantienen, o si llegaron a subir observar inmediatamente la razón por la cual subieron.
2. Se sugiere segmentar los productos para ver el comportamiento de los estimados por segmento y no en general, y así detectar si hay algún tipo de producto que siempre vende más de lo estimado, o si siempre vende menos de lo estimado, para poder arriesgarse más en la compra de los que siempre venden bien, o ajustarse a las políticas en los que siempre venden menos, o incluso si identificamos ciertos productos que siempre venden menos, ya no promoverlos dentro del catálogo, pues representan una pérdida, ya que con lo poco que venden ya no se recupera todo el material promocional que se gasta en ellos, para darle un espacio mayor en el catálogo a aquellos productos que siempre superan las expectativas de venta.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos campaña por campaña, se sugiere hacer una reunión periódica entre la gente de compras y mercadeo, para mejorar estimados y productos, para que así en

equipo se dediquen a promover sólo productos que nos generen utilidad y no se pierda la rentabilidad del negocio.

4. Revisar constantemente los excesos generados por cada asistente de compras, al finalizar cada campaña, para retroalimentar si están correctas o no las políticas de compra utilizadas en ese momento, de tal forma que se pueda monitorear periódicamente las políticas de compra, y revisar si son aplicables para todos los segmentos de productos que se tienen, o si hay que colocar políticas de compra específicas para cada segmento.
5. Eliminar del catálogo los productos que marcan bajoventas, y repetir en los mismos los productos que generan una sobreventa. Esto lo pueden hacer con base al histórico que se llevará de ahora en adelante.
6. Seguir revisando los procedimientos y controles establecidos constantemente, para seguir detectando puntos críticos dentro del proceso y así mejorar los resultados cada vez más, o encontrar puntos nuevos a mejorar.
7. Distribuir mejor las cargas de trabajo, de tal forma que no sea necesario contratar personal adicional para llevar los nuevos controles establecidos, es mejor tomar a una persona relacionada con el proceso para que pueda llevar las mediciones y establecer nuevos puntos y métodos de control, y así a la vez no incrementamos los costos fijos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Torres, Sergio. **Control de la Producción.** Guatemala. Editorial Palacios, 2001
2. Taha, Hamdy. **Investigación de operaciones.** Quinta Edición. México, D.F. Editorial Alfaomega, 1995.
3. Hellriegel, Don y John Slocum. **Administración.** Séptima Edición. México, D.F. Editorial Thomson, 1998
4. Schroeder, Roger G. **Administración de operaciones.** Tercera edición. México, D.F. Editorial McGraw-Hill, 1999.
5. Hillier, Frederick y Gerald Lieberman. **Investigación de operaciones.** Séptima edición. México, D.F. Editorial McGraw-Hill, 2002.
6. Claskey Joseph. **Investigación de operaciones.** Cuarta Edición. Barcelona. Editorial Luis Miracle, 1968.
7. Arreaza Herrera, Flor de María. **Administración y Control de Inventarios para una Planta Procesadora de Alimentos.** Tesis Ing. Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2000.

8. Santizo Alonzo, Baudilio. Diseño de sistema de Control de Inventarios y Manejo de Materiales para una Planta de Envasado de Productos Hidroalcohólicos. Trabajo de Graduación de Ing. Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2003.

9. Velásquez Medrano, Oscar Humberto. Implantación de un sistema de compras de producto terminado para un negocio de Lencería en una empresa de venta directa. Tesis Ing. Industrial. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2000.

10. <http://monografias.com/controlesinternos>: Septiembre 2007.