



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

**PLANIFICACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS DE LOS MATERIALES,  
EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**Néctor René De León Recinos**

Asesorado por el Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola

Guatemala, octubre de 2009.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANIFICACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS DE LOS  
MATERIALES, EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**NECTOR RENE DE LEON RECINOS**

ASESORADO POR EL ING. MARCO VINICIO MONZON ARRIOLA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2009.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Ing. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Veliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADOR	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
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:

**PLANIFICACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS DE LOS MATERIALES,  
EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 23 de mayo de 2008.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Néctor René De León Recinos', written over a horizontal line. The signature is stylized and includes some illegible markings.

Néctor René De León Recinos

Guatemala, 13 de Julio del 2009

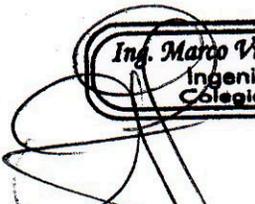
Ingeniero  
**Francisco Gómez**  
Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Ingeniero Francisco Gómez:

Atentamente me dirijo a usted el propósito de presentarla el trabajo de graduación titulado **"PLANIFICACION DEL CONTROL DE INVENTARIOS DE LOS MATERIALES EN EL AREA DE PRODUCCION"** que fue elaborado por el estudiante Néctor René de León Recinos, con carne 94-16094, el cual fue asesorado, considerándolo satisfactorio desde el punto de vista académico, y de acuerdo a los requisitos de la Facultad de Ingeniería, por lo anterior me permito remitírselo para que continúe con los trámites correspondientes para su aprobación

Por la atención que la misma le merezca, me suscribo de usted.

Atentamente



**Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola**  
Ingeniero Industrial  
Colegiado No. 4411

Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola  
Ingeniero Industrial  
Colegiado Activo No. 4,411



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLANIFICACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS DE LOS MATERIALES EN EL ÀREA DE PRODUCCIÓN**, presentado por el estudiante universitario Nèctor René de León Recinos, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Roberto Valle González  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2009.

/agrm

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 **PLANIFICACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS DE LOS MATERIALES, EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Néctor René De León Recinos**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2009.



/mgp



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: **PLANIFICACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS DE LOS MATERIALES, EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Néctor René De León Recinos**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large loop at the top and a vertical line extending downwards.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
DECANO



Guatemala, Octubre de 2009.

/cc

## **ACTO QUE DEDICO A :**

### **DIOS**

Primeramente le agradezco a Dios, por permitirme estar aquí y poder realizar mis metas, además de darme la fuerza para seguir adelante.

### **MIS PADRES**

Miriam Azucena Recinos y Néctor De León Ramírez, por todo el apoyo físico, moral y económico que me ha dado durante toda mi formación académica e inculcarme el salir adelante, educarme y disciplinarme para ser alguien en la vida.

### **MI ESPOSA**

Karla, ya que al estar junto a ti me haces una mejor persona, te amo, gracias por ser ejemplo y mi apoyo en todo momento.

### **MI HIJA**

María Reneé, por ser esa inspiración interior que me da día a día al verte crecer, gracias por ser tan maravillosa y hacerme sentir lo grandioso que es ser papá, ¡¡¡te amo!!!

### **MI HERMANA**

Renata, por ser esa mujer excepcional que es, y estar dispuesta a ayudarme en todo momento.

### **MIS AMIGOS**

Por todos los años de amistad y estar siempre en cada uno de los momentos presentes, por su apoyo en los momentos difíciles que pase a lo largo del cumplimiento de esta meta.

## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES A :**

### **LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Alma Mater a la cual espero poder aportar los frutos de mi carrera profesional.

### **MI ASESOR**

Ing. Marco Vinicio Monzón, por compartir sus conocimientos y su tiempo en la realización de este trabajo de graduación, por brindarme su amistad.

### **LA EMPRESA EXHIBE IDUSTRIAL**

Por permitirme realizar mi trabajo de graduación.

### **LOS INGENIEROS**

Marlon Klee, Eval Rodas, Hugo Alvarado, por todo su apoyo y brindarme su amistad.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	V
<b>GLOSARIO</b>	VII
<b>RESUMEN</b>	XI
<b>LISTA DE SÍMBOLOS</b>	XIII
<b>OBJETIVOS</b>	XV
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XVII

## **1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA**

1. Generalidades de la empresa	1
1.1 Reseña histórica	2
1.2 Marco legal	4
1.3 Visión y misión	5
1.4 Objetivos	5
1.5 Valores	6
1.6 Gerencia de servicio	7
1.6.1 Funciones y actividades	7
1.6.2 Estructura organizacional	9

## **2. ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRA**

2.1 Concepto de controles internos	11
2.2 Procedimiento de compra actual de la empresa	15
2.3 Procedimientos primarios	18

2.3.1 Descripción del proceso de compra actual paso por paso	18
2.3.2 Evaluación de fortalezas y debilidades de cada paso del proceso	19
2.3.3 Determinación de los puntos críticos del proceso	26
2.4 Procedimientos complementarios	28
2.4.1 Descripción del procedimiento	28

### **3. PROPUESTA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL A UTILIZAR EN CADA PUNTO CRÍTICO DEL PROCESO**

3.1 Rediseño de procedimientos a utilizar	31
3.2 Recepción de documentación	35
3.3 Análisis del tipo de compra	36
3.3.1 Determinar todos los posibles controles a utilizar para cada paso del proceso de compra	38
3.4 Evaluación de controles a utilizar	39
3.5 Documentación de tareas asignadas	43
3.6 Verificación de trabajo concluido	48
3.7 Asignación de control para cada punto crítico del proceso de compra.	48
3.8 Pruebas de los procedimientos	50

### **4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COMPRA**

4.1 Redacción de Manuales y Procedimientos	51
--	----

4.1.1	Recepción de compra	64
4.2	Utilización de y archivar un histórico del primer período utilizando los controles internos en el proceso de compra	64
4.3	Responsables del proceso	65
4.4	Recursos para la ejecución	65
4.5	Etapas y cronogramas	65
4.6	Revisión de los resultados obtenidos después del primer periodo con los controles implementados	68
<b>5.</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA</b>	
5.1	Administración de los controles internos del proceso de compra	69
5.1.2	Capacitación del recurso humano	71
5.2	Comparación de los resultados con períodos anteriores	74
5.3	Revisión de las políticas de compra	76
5.4	Mejora de procesos	76
	<b>CONCLUSIONES</b>	85
	<b>RECOMENDACIONES</b>	87
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	89
	<b>ANEXOS</b>	91



# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1.	Mapa satelital de ubicación geográfica de la empresa	3
2.	Mapa satelital de ubicación geográfica de la empresa	4
3.	Organigrama de empresa.	11
4.	Organigrama Departamento de Compras	12
5.	Diagrama de Pareto	17
6.	Proceso actual de compras de materia prima	18
7.	Diagrama de proceso actual de compras	20
8.	Evaluación de fortaleza y debilidades	21
9.	Puntos críticos del proceso de compras	22
10.	Procedimiento para pago a proveedor	28
11.	Diagrama de proceso pago a proveedores	29
12.	Mejora procedimiento de compra	32
13.	Diagrama de flujo de mejora de compras	58
14.	Determinación de zonas ABC	82

## TABLAS

I.	Muestra de datos	16
II.	Tabla de frecuencia del Diagrama de Pareto	16
III.	Tabla de nueva documentación.	36
IV.	Actividades y responsabilidades del proceso de compras	44
V.	Registro y documentos del proceso de compra de materia prima	47
VI.	Asignación de control para puntos crítico del proceso de compras	49
VII.	Etapa y cronograma de implementación del nuevo proceso de compras	66
VIII.	Indicadores para la revisión de recursos	68
IX.	Cronograma de capacitaciones	72
X.	Contenido decursos de capacitaciones	73
XI.	Comparaciones con períodos anteriores	75
XII.	Artículos del inventario	78
XIII.	Participación monetaria de cada artículo	79
XIV.	Participación de cada artículo en % de valorización	81

## GLOSARIO

**El control interno, según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico lo define como:**

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

**Requerimiento interno:**

Documento interno que contiene el requerimiento de bienes necesarios para el buen desarrollo.

**Requisitos:**

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Especificación:**

Características requeridas en un bien.

**Calidad:**

Grado en el que un conjunto de características cumplen con los requisitos.

<b>Verificación:</b>	Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados. Por ejemplo verificación de la altura de botas de trabajo o su material.
<b>Solicitud:</b>	Documento interno que emite cada departamento para solicitar la adquisición de cualquier bien.
<b>Orden de compra:</b>	Documento que establece los términos en los que se solicitan los bienes a los proveedores.
<b>Producto:</b>	Conjunto de atributos tangibles e intangibles.
<b>Proveedor:</b>	Organización o persona que proporciona un producto.
<b>Cotizar:</b>	Averiguar el precio de un producto.
<b>Adquirir:</b>	Obtener un producto.
<b>Despacho:</b>	Acción de despachar, lugar donde se despachan mercancías.

<b>Entrada:</b>	Acción de entrar, sitio por donde se entra: la entrada a un almacenamiento
<b>Materiales:</b>	Son bienes o activos que se adquieren para remplazar la escasez de las mercancías.
<b>Recepción:</b>	Recibir o entregar el material o cosa que sea de útil acceso para la empresa en este caso el departamento de almacén.
<b>Registro:</b>	Formato donde se describen los pasos para llevar a cabo una actividad administrativa y facilitar la operatividad de la misma.



## RESUMEN

Esta investigación trata sobre las mejoras en las operaciones del departamento de compras de la empresa Exhíbe Industrial.

En el mismo se plantea la siguiente pregunta como problema principal de investigación ¿Cuál es el procedimiento más eficiente para desarrollar una compra?, teniendo en cuenta que en el departamento de compras no se tiene documentado los procedimientos actuales.

El trabajo se inicia haciendo una descripción general de la organización, describiendo funciones y actividades de Exhíbe Industrial, luego se realizó un análisis completo de la situación actual del departamento de compras, que sirvió para observar las causas que están provocando problemas. Para priorizar los problemas que están causando atrasos o dificultades en las compras, se utilizó el Diagrama de Pareto, el cual sirvió para enumerar las causas que están afectando el proceso de compra. Con un panorama completo se procedió a realizar los diagramas propuestos de los procedimientos siguientes:

- Compra directa.
  - ✓ Caja chica.
  - ✓ Orden de compra.
- Cotización.

Además, se definieron las actividades principales y los puntos de control de la propuesta del nuevo proceso de compras, proponiendo un plan de capacitación para que los trabajadores tengan una mejor preparación y así desarrollar un mejor trabajo.

Luego de realizar los análisis correspondientes, se determinó que, con las mejoras implementadas en los procedimientos de compras y los nuevos formularios a utilizar, se logró reducir un 20% del tiempo utilizado con anterioridad para realizar una compra.

## LISTA DE SÍMBOLOS



Inicio



Decisión



Proceso



Documentación



Salida a pagina



Entrada a página



# OBJETIVOS

## GENERAL

Planificar la compra y el manejo de materiales para la reducción de retrasos de fabricación del producto.

## ESPECÍFICOS:

1. Determinar la situación actual de la organización.
2. Establecer las causas por la que se obtiene pérdidas en el manejo de materiales en el sistema.
3. Implementar un control interno para el abastecimiento de materiales para el área de producción.
4. Implementar un manual de funciones para el personal encargado de compra de materiales.
5. Aplicar una política para el manejo de inventarios.
6. Verificar que los soportes de los inventarios se encuentren en orden de acuerdo a las disposiciones legales.
7. Realizar verificación de la existencia de cotizaciones para la compra de materiales y demás elementos consecutivos del inventario.



## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo económico de la industria guatemalteca; hoy en día existe una batalla por parte de las industrias para subsistir en el mercado, por lo que tiene que estar innovando en sus productos, servicios y desarrollando una mejora continua en sus procesos, con la finalidad de ser eficientes para cada uno de los integrantes en sus actividades diarias, para lograr la satisfacción del cliente total.

El departamento de compras ha sufrido en los últimos dos años un crecimiento en su volumen de trabajo, debido al crecimiento de la empresa, por lo que se tiene la necesidad de hacer mejoras operacionales, además de no contar con procedimientos establecidos ni una descripción de las funciones de sus integrantes. Por lo que obligó a la administración a efectuar una evaluación del control interno existente, es importante para que el mismo sea mejorado especialmente dentro del departamentos de compras, que es donde se puede lograr una mayor rentabilidad, debido a sus operaciones voluminosas y de gran valor financiero; si el mismo es aplicado eficientemente.

Para realizar estos cambios dentro del departamento de compras, se hicieron entrevistas al personal de cada departamento involucrado, en el proceso de compra, y se hizo una retroalimentación, luego se implementaron las mejoras a los procedimientos, debidamente documentados en una manual para la evaluación y mejoras posteriores de cada uno de los procesos.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA**

## **1. Generalidades de la empresa**

Exhibe Industrial es una empresa guatemalteca dedicada al diseño y producción de soluciones integrales para hacer efectivas las estrategias de mercadeo e incrementar las ventas de nuestros clientes en cualquier punto, creando espacios funcionales y atractivos para el posicionamiento de marca, donde sus productos se distingan entre la competencia y atraigan a su mercado objetivo.

Su personal es altamente calificado, comprometido, creativo y eficiente, con una larga experiencia en el ramo. El departamento creativo le brinda innovación en los diseños y adaptación a todas sus necesidades, para la presentación del producto.

Cuenta con la más moderna tecnología, lo que permite ofrecer productos de alta calidad y novedosos, elaborados con materia prima cuidadosamente seleccionada para destacar la imagen y calidad del producto de nuestros clientes. Ofrece un producto con calidad de exportación, a precios competitivos con empresas de clase mundial.

Nos enfocamos al Merchandising, en los establecimientos de venta al detalle, basados en acciones de promoción de los productos.

Cuenta con personal profesional altamente calificado y con amplia experiencia en los diferentes campos de acción tales como:

- Arte y diseño industrial, creatividad, mercadotecnia, ventas, publicidad y producción.

Está basada en los siguientes aspectos:

- Investigación, creatividad y desarrollo.
- Asesoría técnica personalizada.
- Capacidad industrial.
- Calidad.
- Precios competitivos.
- Puntualidad

### **1.1 Reseña histórica**

La empresa Exhíbe Industrial nace en 2004, bajo la fundación del Ing. Fabricio Paugurut, profesional guatemalteco, que junto a su experiencia laboral de 4 años de jefe de desarrollo Industrial y sus estudios universitarios en ingeniería de Diseño Industrial, compartió su visión con su padre, empresario guatemalteco dedicado a la fabricación de cocinas, modulares y closets creando así el concepto Exhíbe Industrial.

En el 2006 nace una nueva etapa de Exhíbe Industrial con la compra de maquinaria de alta tecnología, así como equipo y programas de vanguardia dentro del campo del diseño. Esto le permitió posicionarse en lo más alto del mercado publicitario, compitiendo de manera exitosa ofreciéndoles a sus clientes un excelente producto respaldado por el trabajo de un equipo exitoso cuya fortaleza se centra en los valores y principios de la compañía.

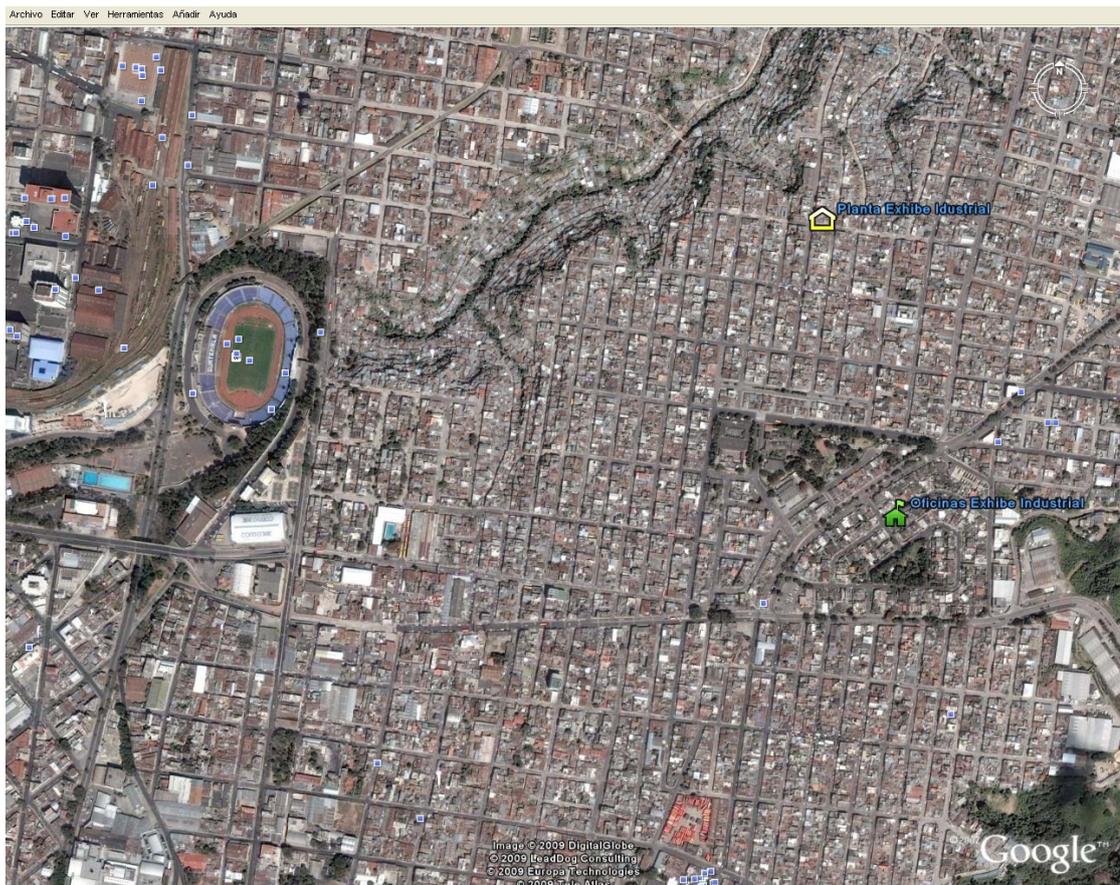
Exhibe Industrial se encuentra ubicada la Planta en la 22 avenida, 24-59. Zona 5 y sus Oficinas en la 32 avenida, 23-55. Zona 5. Colonia Vivibien Tels.: 2332-4828 / 2362-0616

La ubicación exacta de la empresa según datos obtenidos con el GPS, por medio de Google Earth es:

Planta: Latitud Norte: 14°37'39.62"N - Longitud Oeste: 90°30'4.74"O

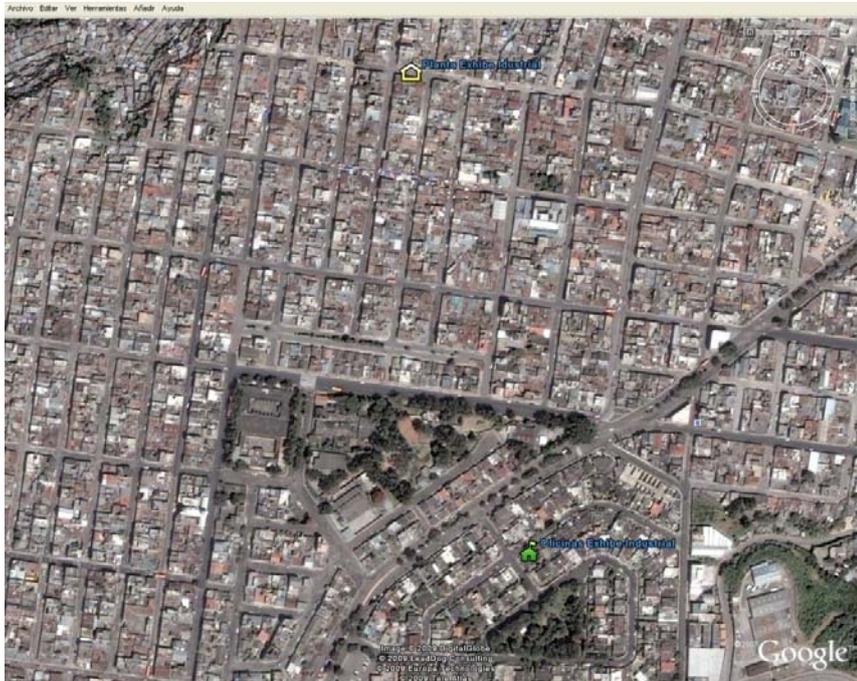
Oficinas: Latitud Norte: 14°37'23.38"N - Longitud Oeste: 90°30'0.57"O

**Figura 1.** Mapa Satelital de ubicación geográfica de la empresa



**Fuente:** Google Earth. Derechos reservados.

**Figura 2.** Mapa Satelital de ubicación geográfica de la empresa



**Fuente:** Google Earth. Derechos reservados

## **1.2 Marco Legal**

Su Razón Social: Exhibe Industrial; Registro 363193 Folio 69 Libro 325 de empresas mercantiles No. de expediente: 363193 Categoría Única; Dirección Comercial: 22 Avenida, 24-59. Zona 5, Guatemala, Guatemala; Objeto: Diseño, Fabricación, Comercialización y Distribución de productos comerciales, representación de casas nacionales y extranjeras, prestación de servicios de asesoría en diseño industrial, elaboración de moldes para la industria de transformación de plásticos, importación de maquinaria y equipo industrial, importación de productos comerciales, compra y venta, alquiler y comercialización de bienes muebles e inmuebles y conexas. Fecha de inscripción. 17 de septiembre de 2004. Clase de establecimiento: Copropiedad.

### **1.3 Visión y misión**

Visión:

Formar parte del crecimiento continuo de nuestros clientes a través del desarrollo adecuado de soluciones.

Misión:

Formar un vínculo de responsabilidades y respaldo con nuestros clientes desarrollando soluciones exitosas en el mercado

### **1.4 Objetivos**

**Generales:**

Lograr liderazgo y posicionamiento en el mercado de acuerdo a las expectativas generadas desde la fundación de la empresa. Siendo una solución integral para nuestros clientes enmarcados en los aspectos de servicio personalizado, diseños innovadores, diversificación de productos, control de calidad del producto terminado, puntualidad en entregas, etc.

**Específicos:**

- Después de cuatro años de estar funcionando formalmente en el mercado, es necesario obtener la recuperación del capital de inversión, así como la capitalización de la empresa para el crecimiento propio de la misma.

Este crecimiento consiste en la implementación de nuevos procesos que venga apoyar funcionamiento a la empresa, adicionalmente de los servicios que se prestan actualmente. Este objetivo estará conformado de la siguiente manera:

1. Recuperación de capital de inversión: El objetivo es la recuperación de un 35% de la inversión inicial.
2. Capitalización para crecimiento: Este capital deberá ser invertido semestralmente. La primera inversión será para la construcción de las oficinas localizadas en la planta y la segunda inversión será utilizada para los gastos de operación de los servicios que se implementarán en el presente año, específicamente el servicio de impresión digital.

## **1.5 Valores**

Los principios inquebrantables que manejamos como motores del desarrollo de nuestras actividades diarias en Exhite Industrial son:

- Servicio: compromiso y prioridad hacia nuestros clientes, colaboradores y asociados, a través de la mejora continua y diseño exclusivo
- Fidelidad: demostrar nuestra lealtad en todo momento actuando con firmeza y honestidad.
- Objetividad: nuestras decisiones y acciones son constructivas, y se basan en hechos claros.

- Respeto: velamos por la dignidad y meritos de nuestros clientes, colaboradores y asociados.
- Responsabilidad: pasión por realizar nuestro trabajo con puntualidad
- Moralidad: exigencia por apegarnos a los principios de buena conducta.
- Organización: comunicación, orden, disposición y perseverancia, para alcanzar nuestros objetivos y metas.
- Trabajo en equipo: actuar juntos para beneficio de nuestros clientes, con creatividad aplicada al desarrollo y producción.
- Mejoramiento continuo: aprendemos y mejoramos continuamente, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.

## **1.6 Gerencia de servicio**

### **1.6.1 Funciones y actividades**

Actualmente la empresa se dedica a la fabricación de distintos productos, los cuales se dividen en varias áreas de producción, las cuales son:

Arte y diseño Industrial: Diseño Industrial de productos y diseños personalizados de mobiliario por medio de los sistemas y programas de cómputo más avanzados.

Diseño gráfico: Diseño de material promocional para su empresa (afiches, foliares, revistas, papelería, etc.) diseño editorial y publicitario y diseño de sitios web.

Impresiones digitales: impresión de alta resolución para interior y exterior.

*Exhibidores y Displays*: Diseño y fabricación en toda clase de materiales y acabados, para diferentes necesidades y aplicaciones, tales como:

- Exhibidores de piso
- Islas de degustación
- Puntas de góndola para supermercados
- Exhibidores de acrílico
- *Displays* de piso (*Free Standing*)
- *Stands*
- *Kioskos*
- *Dummies* de productos
- Rótulos en acrílico, aluminio, madera, aglomerados, etc.
- Empaques y embalajes en madera, MDF, coroplast, etc.

Artículos promocionales: diseño y elaboración de toda clase de productos que ayuden a promocionar empresas, productos.

Moldes y troqueles: diseño y elaboración de moldes para termo formado, así como la elaboración de troqueles en diferentes materiales.

Torno y fresadora: diseño y elaboración de accesorios para mobiliario, así como piezas especiales en aluminio, acero inoxidable, bronce, plásticos industriales, y otros metales.

Remodelaciones y diseño de interiores: para oficina o tiendas de productos, contamos con los recursos materiales necesarios para brindar una solución exitosa que satisfaga cualquier necesidad de nuestros clientes. Cuenta con maquinaria de alta tecnología, así como equipo y programas de vanguardia dentro del campo del diseño. Además de contar con plantas de producción mediante alianzas estratégicas.

### **1.6.2 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la empresa es de forma vertical, con una comunicación ascendente y descendente. La mayoría de decisiones son tomadas por el nivel superior, con excepción de las decisiones operativas, las cuales son tomadas por la jefatura de operaciones. Para observar físicamente la estructura organizacional de la empresa, nos apoyamos en un organigrama, donde se describen los niveles de jerarquía dentro de la organización, la autoridad, la responsabilidad y la coordinación.

La Gerencia General es la encargada de supervisar los informes de las jefaturas y es la única entidad autónoma encargada de toma de decisiones de beneficio para la empresa. Es la encargada de establecer parámetros internos de la empresa.

La gerencia administrativa se encarga de organizar, planificar, dirigir y coordinar las distintas actividades administrativas de la empresa, así como de proveer a las demás aéreas de la empresa de presupuesto.

Los jefes (de financiero, de producción y Recursos Humanos), son los encargados de administrar y reportar las distintas actividades que se deben de desarrollar dentro de la organización.

La jefatura de ventas y mercadeo tiene como propósito el de controlar, supervisar, dirigir y planificar el despacho e instalación de productos a los diferentes puntos de ventas.

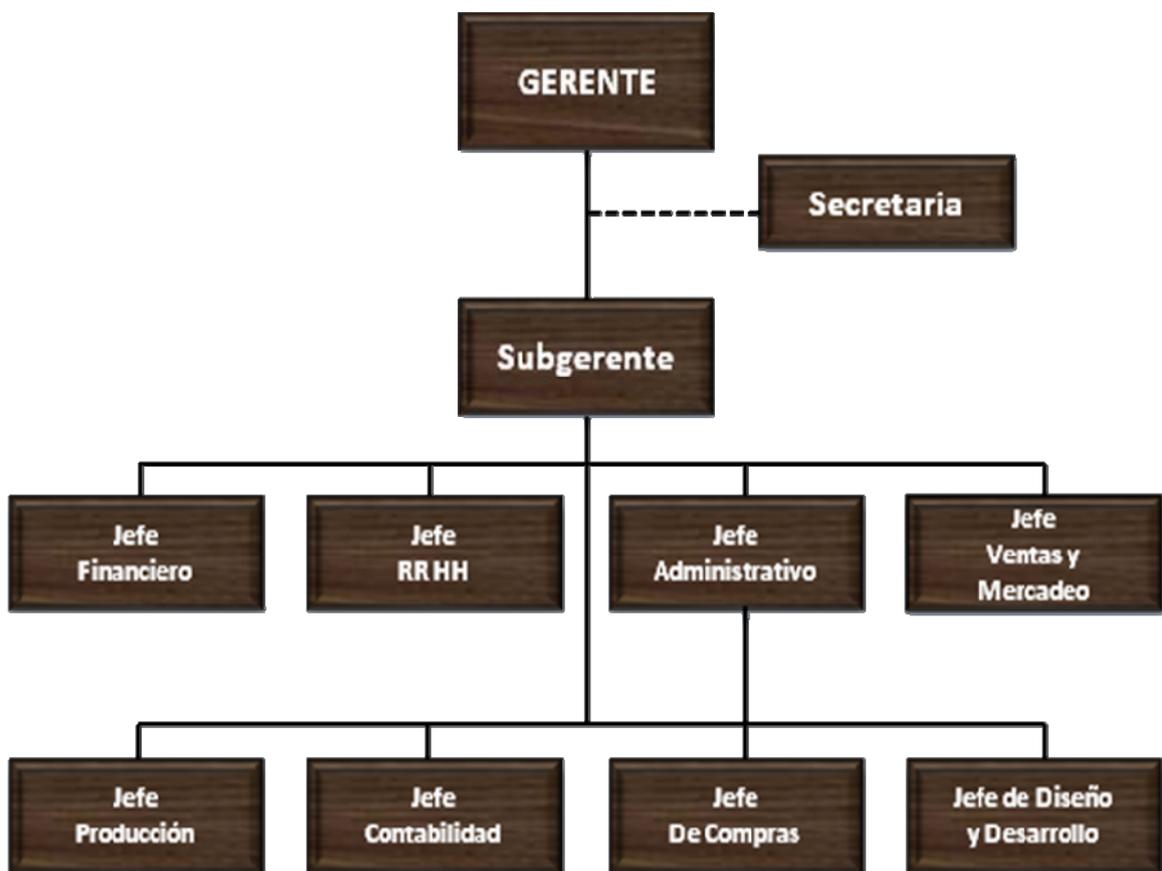
El Departamento de Diseño y desarrollo debe realizar el arte y diseño del producto que satisfaga los requerimientos del cliente. Es el encargado de buscar la optimización de materiales y procesos desde la concepción inicial del diseño.

El Departamento de Contabilidad debe tener la contabilidad de la empresa en orden y al día, encargado de pagos de impuestos

La jefatura de producción tiene como propósito el de planificar, organizar, control de calidad, producción, bodegas, mantenimiento, seguridad y vigilancia de la empresa.

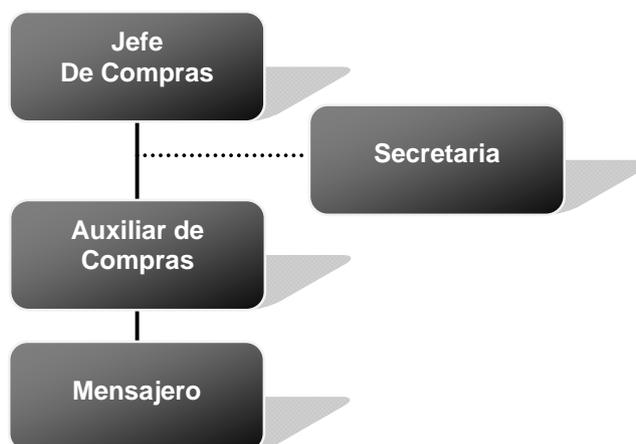
La jefatura de compras tiene como propósito coordinar las compras de todos los departamentos de la empresa. Esta jefatura se describirá más detalladamente a continuación para efectuar mejoras en el proceso de compra.

Figura 3. Organigrama de la empresa.



Fuente: RRHH, Exhite Industrial. Derechos Reservados.

**Figura 4.** Organigrama Departamento de Compras.



**Fuente:** RRHH, Exhíbe Industrial. Derechos Reservados.

El departamento de compras está integrado de la siguiente manera:

- Jefe de compras.
- Secretaria.
- Auxiliar de compras.
- Mensajero.

Quienes laboran con el fin de cumplir la función primordial de este departamento, que es realizar el proceso de adquisición de suministros y contratación de servicios. El departamento de compras fue la fuente principal y central para la recaudación de la información, para mejora del proceso de compra, ya que conocen los problemas y obstáculos que día a día tienen que superar para la realización de compra.

## **2. ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRA**

### **2.1 Concepto de controles internos**

#### **Definición**

Según Mariscal, Mercedes Elena. (2006) *Auditoría (10ª ed)* “el control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita.”

#### **Importancia del control interno**

Los propietarios y dirigentes de las empresas se dieron cuenta de que no era posible atender un sin números de detalles que antes era su labor mas importante, vieron la conveniencia de delegar atribuciones, para que la empresa pudiera desenvolverse en forma satisfactoria. Por lo que con un sistema de control interno, se pueden corregir todas las deficiencias, evitar errores, eliminar desperdicios y tener métodos contables adecuados.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas, que mejor convengan a los intereses de la empresa.

El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

La estructura del control interno consta de los siguientes elementos:

- Ambiente de control.
- Sistema contable.
- Procedimientos de control.

Tiene varios objetivos como:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

## **2.2 Procedimiento de compra actual de la empresa**

En Exhibe Industrial actualmente existe un procedimiento de compra establecido, el cual se realiza dependiendo de la necesidad de cada uno de los departamentos, exceptuando el departamento de producción; en el departamento de producción el proceso de compra de materia prima se realiza de dos formas: compras trimestralmente el cual se realiza en materia prima de uso recurrente y continuo , el cual se compra en base al cálculo promedio de compra en los meses anteriores; y por producto o proyecto, el cual consiste en la adquisición de materia prima que se utilizara en proceso de producción de dicho producto, ya que el material varia totalmente entre un producto y otro;

Cuando se toma la decisión de comprar materia prima por producto o proyecto, se hace sin verificar si hay existencia en inventario, ya que este no se encuentra debidamente actualizado, por lo que se ha preferido comprar en base la orden de trabajo, ya que no existe un formulario de requisición de materia prima, y así no se pierde tiempo buscando en bodega si la materia prima está disponible como dice el inventario existe; o en su caso pedir menos, y a la hora de requerir a bodega, no exista por lo que se perdería mas tiempo al hacer otro requerimiento de compra. Lo que ha provocado que algunos trabajos se atrasen incumpliendo con el tiempo de entrega, lo que provoca insatisfacción con los clientes.

Observado estos problemas, se elaboró un Diagrama de Pareto para priorizar los problemas que están causando atrasos o dificultades en el desarrollo de una compra, determinando cuales son los problemas que se deben corregir y buscar disminuir.

Las causas que más afectan el proceso de adquisición de materia prima que se encontraron, se despliegan en la tabla siguiente.

**Tabla I.** Muestra de datos

CAUSA	FRECUENCIA
Efectuar una mala compra por falta de especificaciones.	10
Retraso en la elaboración de una orden de compra.	3
Envío incompleto del producto según requisición de compra.	4
Atraso de proveedores.	4
Orden de trabajo no legible o con tachones.	2
Tiempos largos de espera en firma de autorización.	8
Rechazo de facturas por mala elaboración del proveedor.	1

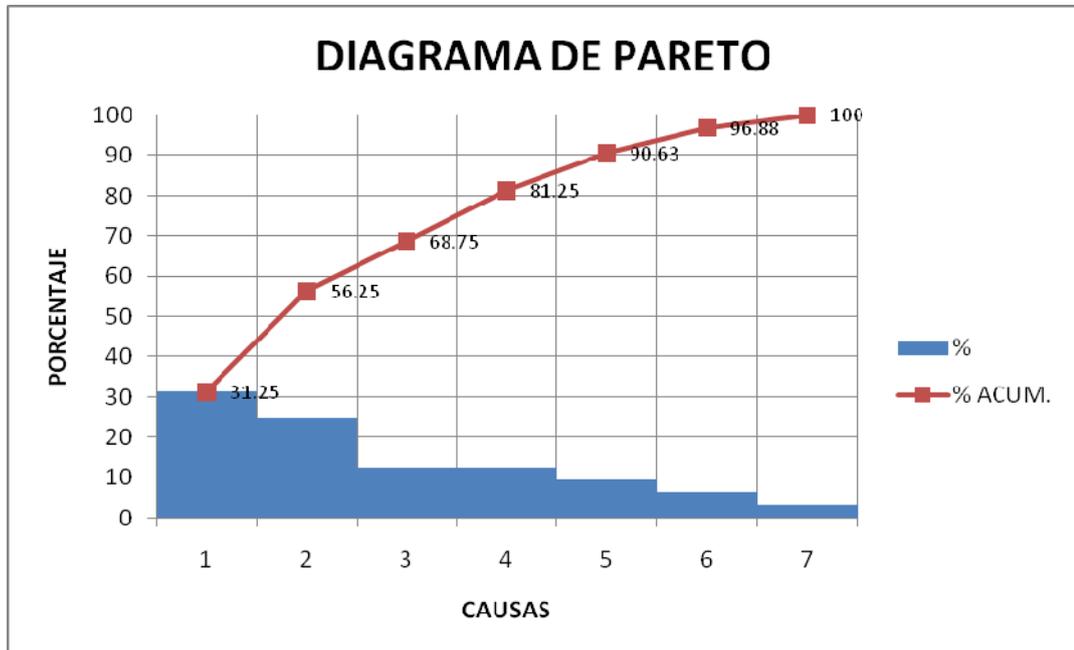
**Fuente:** Tabulación realizada en el departamento de compras.

**Tabla II.** Tabla de frecuencia del Diagrama de Pareto

CAUSA	FRECUENCIA	%	% ACUM.
1. Falta de especificación.	10	31.25	31.25
2. Tiempos largos de espera de firma.	8	25	56.25
3. Diferencias en material vs requisición.	4	12.50	68.75
4. Atraso de Proveedores.	4	12.50	81.25
5. Retraso en elaboración de documentos.	3	9.38	90.63
6. Requisición con errores o no legible.	2	6.25	96.88
7. Rechazo de facturas elaboradas.	1	3.12	100

**Fuente:** Tabulación realizada en el departamento de compras.

**Figura 4.** Diagrama de Pareto.



**Fuente:** Tabla de frecuencia Tabla II.

Mediante esta gráfica, se puede observar que los problemas que más afectan y en los cuales hay que trabajar para corregirlos son:

- Falta o mala de especificación de materia prima, en la orden de trabajo.
- Tiempos largos de espera de firma.
- Diferencias cuantitativas de materia prima vs. requisición de compra, al revisarlas detenidamente.

Con esto podemos concluir que estas causas son las responsables del 70% del problema, así que corrigiendo estos problemas se puede mejorar gran parte del proceso de compra y para lograrlo es necesario determinar las funciones en los puestos de trabajo y determinar las tareas y responsabilidades que existen en los departamentos, para poder mejorarlos.

## **2.3 Procedimientos primarios**

Los procedimientos primarios de actuales de Exhibe Industrial que se realizan en el departamento de compras, para solicitud de materia prima hasta la entrega de esta misma a bodega son:

- Requerimiento de materia prima del departamento producción.
- Proceso de compra.
- Autorización de financiero.
- Recepción de producto.

### **2.3.1 Descripción del proceso de compra actual paso por paso**

El departamento de compra para poder realizar una compra de materia prima requerida por el departamento de producción, debe realizar varios pasos los cuales veremos detallados que se describen a continuación, se hará un análisis en detalle de las operaciones que causan demoras y que se deben mejorar o eliminar para luego dejar plasmado estos cambios en los diagramas de operaciones de los procedimientos de compras propuesto, los cuales deberán cumplir con el manual de compras

**Figura 6.** Proceso actual de compras de materia prima.

	<b>Nombre del documento:</b> Compra de materia prima.	Código: PAC-001
	<b>Procedimiento actual de compras</b>	Revisión: 1
		Página 1 de 1
Responsable	Actividad	Forma o documento
Jefe de Compras	Recibe solicitud de pedido de materia prima del la jefatura de producción.	Orden de Producción
Jefe de Compras	Revisa dentro de su stock de inventario si hay disponibilidad, si hay abastece , si no envía solicitud de cotización ha proveedor <i>(no se realiza actualmente)</i>	Cotización y solicitud de pedido
Proveedor	Recibe solicitud para cotizar del jefe de compras.	Cotización y solicitud de pedido
Jefe de Compras	Se recibe la cotización del proveedor , verifica precios y compara la solicitud, del pedido cotizado.	Cotización
jefe de Compras	Traslada la cotización a la jefatura de finanzas.	Cotización
Jefe de Finanzas	Envía la autorización de la orden de compra.	Orden de compra
Jefe de Compras	Se emite orden de pedido para la elaboración de entrada al área de inventarios.	Orden de compra
Proveedor	Presenta la materia prima con la factura correspondiente en la bodega o en el área solicitante.	Factura
Proveedor	Presenta la factura sellada de recibido y conformidad del encargado de bodega, anexando pedido original.	Factura
Proveedor	Recaba la firma de recibido de conformidad en la factura, la presenta a la Jefatura Financiera para la autorización del trámite de pago.	Factura
Jefe de Finanzas	Solicita la factura sellada de recibido y pedido original para la emisión del cheque para pago al proveedor.	Requisición/ Cheque

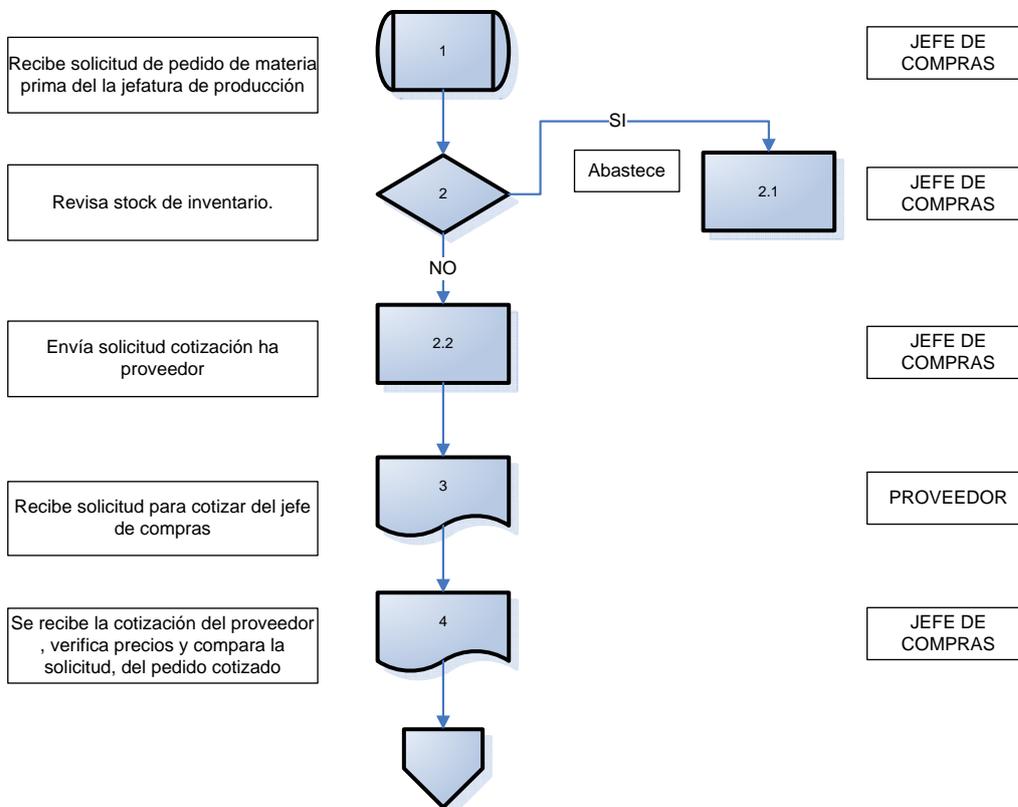
**Fuente:** Departamento de compras, Exhibe Industrial

**Figura 7.** Diagrama de proceso actual de compras de materia prima.

TÍTULO: PROCESO ACTUAL DE COMPRA		REVISIONES	
Procedimiento Actual De compras de Materia Prima		NÚM.	DESCRIPCIÓN
		1	Mejora
FECHA ORIGINAL	ESCALA		
2/2/2008			
ÚLTIMA REVISIÓN	NÚM. TRABAJO	COMPROBADO	DELIADO
2/5/2006	1		

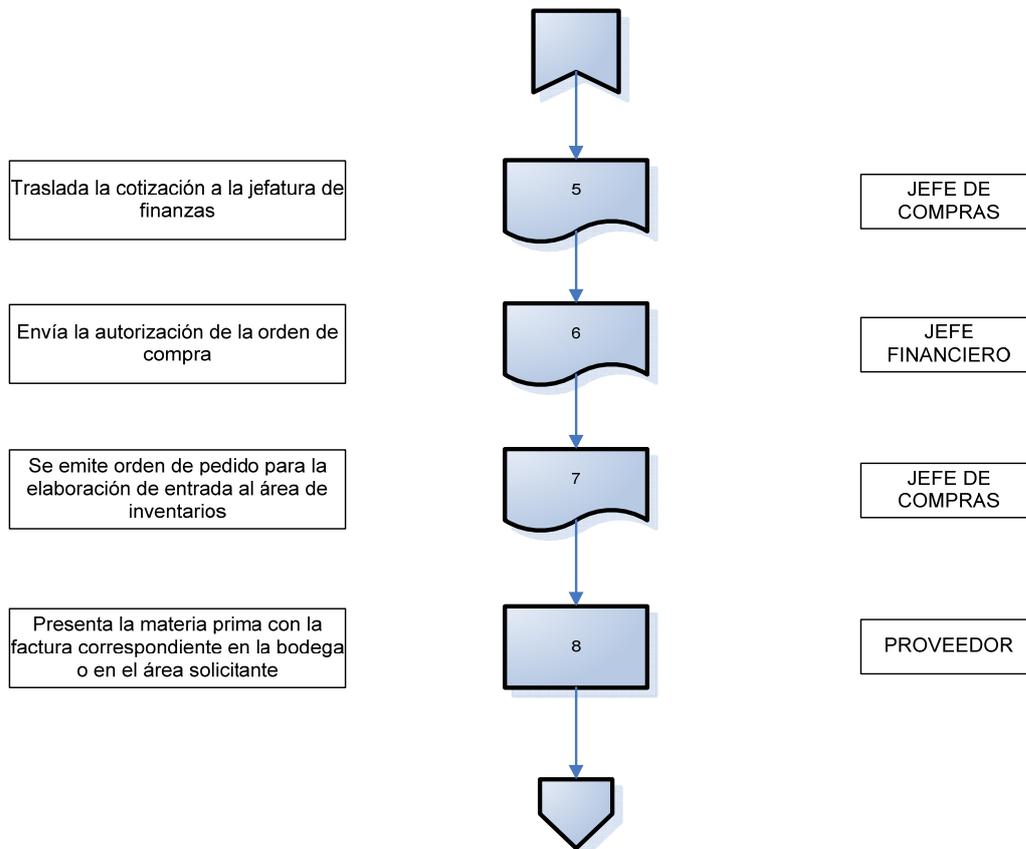
  

	INICIO		DECISION		ENTRADA PAG
	PROCESO		DOCUMENTO		SALIDA PAG



**Continuación Figura 7.** Diagrama de proceso actual de compras de materia prima.

TÍTULO: PROCESO ACTUAL EMPRESA		REVISIONES		 INICIO  DECISIÓN  ENTRADA PAG	
Procedimiento Actual De compras de Materia Prima		NÚM.	FECHA		DESCRIPCIÓN
		1	2/2009		Mejora
FECHA ORIGINAL	ESCALA			 PROCESO  DOCUMENTO  SALIDA PAG	
2/2/2008					
ULTIMA REVISIÓN	NÚM. TRABAJO	COMPROBADO	DIBUJADO		
2/5/2006	1				

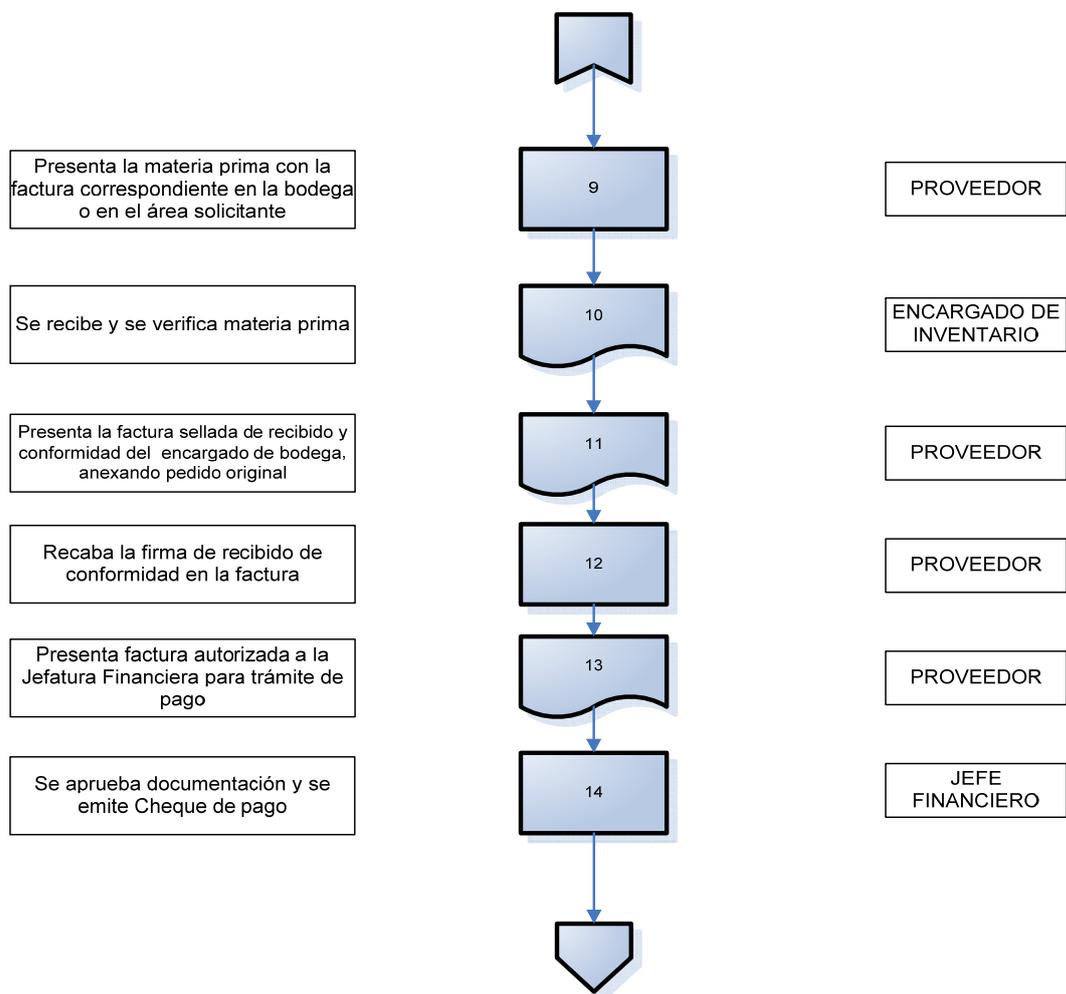


Continuación Figura 7. Diagrama de proceso actual de compras de materia prima.

TÍTULO: PROCESO ACTUAL EMPRESA		REVISIONES	
Procedimiento Actual De compras de Materia Prima		NÚM.	FECHA
		1	2/2009
		DESCRIPCIÓN	
		Mejora	
FECHA ORIGINAL		ESCALA	
2/2/2008			
ÚLTIMA REVISIÓN		NÚM TRABAJO	COMPROBADO
2/5/2006		1	
		DIBUJADO	

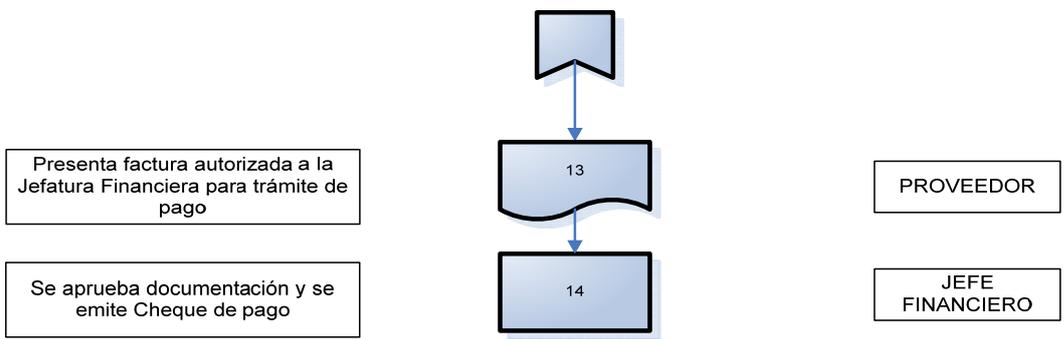
  

	INICIO		DECISIÓN		ENTRADA PAG
	PROCESO		DOCUMENTO		SALIDA PAG



**Continuación Figura 7.** Diagrama de proceso actual de compras de materia prima.

TÍTULO: PROCESO ACTUAL EMPRESA		REVISIONES		 INICIO  DECISIÓN  ENTRADA PAG
Procedimiento Actual De compras de Materia Prima		NÚM.	FECHA	
FECHA ORIGINAL	ESCALA	1	2/2009	Mejora
2/2/2008				
ULTIMA REVISIÓN	NÚM. TRABAJO	COMPROBADO	DEBUJADO	
2/5/2006	1			



Fuente: Departamento de compras, Exhibe Industr

### 2.3.2 Evaluación de fortalezas y debilidades de cada paso del proceso

La evaluación de fortalezas y debilidades de los proceso señalan algunas recomendaciones para fortalecer y determinar el desempeño que actualmente se tiene implementado, dentro de cada caso hay fortalezas que se puede utilizar para la implementación de las nuevas propuestas.

**Figura 8.** Evaluación de fortaleza y debilidades

	<b>Nombre del documento:</b> Evaluación de fortalezas y debilidades de cada paso del proceso de compra de materia prima		<b>Fecha:</b> 4/2/2009
	<b>Procedimiento Actual</b>		<b>Página:</b> 1/2
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Jefe de Compras	Recibe solicitud de pedido de materia prima del departamento de producción	Se lleva una documentación ordenada para solicitar los requerimientos de materia prima en la elaboración de los productos.	No se agrega especificaciones del producto por lo que se pierde tiempo averiguado que se desea; tachones lo que provoca una orden de compra errónea.
Jefe de Compras	Revisa dentro de su stock de inventario si hay disponibilidad, si hay abastece, si no hay existencia envía solicitud cotización ha proveedor	El mecanismo del control de inventario es el indicado, ya que se evita compras innecesarias	No se tiene actualizado el inventario, esto dificulta a la hora de determinar la disponibilidad de la materia prima solicitada
Proveedor	Recibe solicitud para cotizar del jefe de compras	Existen varios proveedores por lo que se pueden cotizar en diferentes lados y para reducir costos	Proveedores no cumplen con el tiempo de entrega o no tienen toda la materia prima por lo que el proceso de cotización se vuelve tedioso y tardado; no existe listado de proveedores
Jefe de Compras	Se recibe la cotización del proveedor, verifica precios y compara la solicitud, del pedido cotizado	Existe una revisión de que toda el pedido de materia prima sea cotizado y hay una evaluación de costos para una reducción de presupuesto ya establecido	Se lleva manualmente

Continuación Figura 8. Evaluación de fortaleza y debilidades

	<b>Nombre del documento:</b> Evaluación de fortalezas y debilidades de cada paso del proceso de compra de materia prima		<b>Fecha:</b> 4/2/2009
	<b>Procedimiento Actual</b>		<b>Página:</b> 2/2
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Jefe de Compras	Traslada la cotización a la jefatura de finanzas	Se puede llevar un control exacto del presupuesto asignado	El tiempo utilizado para el traslado es demasiado
Jefe de Finanzas	Envía la autorización de la orden de compra	El nivel de seguridad es adecuado para la autorización, esto evita desfalcos o robos.	El tiempo utilizado para la autorización es demasiado
Jefe de Compras	Se emite orden de pedido para la elaboración de entrada al área de inventarios	Se lleva el control de que lo cotizado sea exactamente lo pedido	No existe ningún control de códigos de materia prima por lo que puede existir diferentes diseños y especificaciones de una materia prima, por lo que dificulta la actualización del inventario
Proveedor	Presenta la materia prima con la factura correspondiente en la bodega o en el área solicitante	Se verifica que lo pedido sea lo entregado	Que cuando no está el encargado de bodega se recibe la materia prima y a veces no se revisa; o los diferentes insumos si son la cantidad pero no el diseño
Proveedor	Presenta la factura sellada de recibido y conformidad del encargado de bodega, anexando pedido original	Hay un control de pago, media vez este recibido en bodega la materia prima	Cuando no está el encargado de bodega firma la persona que recibió la materia prima.
Proveedor	Recaba la firma de recibido de conformidad en la factura, la presenta a la Jefatura Financiera para la autorización del trámite de pago	Hay un control de facturas	Se lleva manualmente, esto causa errores en los documentos.
Jefe de Finanzas	Solicita la factura sellada de recibido y pedido original para la emisión del cheque para pago al proveedor	Se lleva un control ordenado para el pago de factura	El proceso de pago es tardado y engorroso para el proveedor

Fuente: Departamento de compras, Exhibe Industrial

### 2.3.3 Determinación de los puntos críticos del proceso

Para la determinación de los puntos críticos se consideró el siguiente cuadro para detallar y determinar los niveles de severidad y riesgo de cada proceso.

**Figura 9.** Puntos críticos del proceso de compra

	<b>Nombre del documento:</b> Determinar los puntos críticos del proceso		<b>Fecha:</b> 4/2/2009
	<b>Procedimiento actual</b>		<b>Página: 1/2</b>
ACTIVIDAD	SEREVIDAD	RIESGO	PUNTOS CRÍTICOS
Recibe solicitud de pedido de materia prima del la jefatura de producción	MEDIO	MEDIO	No lleva especificaciones del producto a comprar, retraso en proceso de compra
Revisa dentro de su stock de inventario si hay disponibilidad, si hay abastece , si no hay existencia envía solicitud cotización ha proveedor	MEDIA	ALTA	No es real el inventario existente, lo que agrega costo de almacenaje, tiempo muerto por búsqueda de materia prima en bodega y mermas
Recibe solicitud para cotizar del jefe de compras	MEDIA	ALTA	No completa especificaciones de la materia prima por lo que se compra por lo ocurre atraso en producción y tramite engorroso de devolución
Se recibe la cotización del proveedor , verifica precios y compara la solicitud, del pedido cotizado	BAJA	ALTA	Proveedores no cumplen con tiempo de entrega y precios muy variables, por no contar con perfil de proveedores
Traslada la cotización a la jefatura de finanzas	BAJA	BAJA	Pérdida de tiempo en traslado de cotización.

**Continuación Figura 9.** Puntos críticos del proceso de compra

	<b>Nombre del documento:</b> Determinar los puntos críticos del proceso		<b>Fecha:</b> 4/2/2009
	<b>Procedimiento actual</b>		<b>Página:</b> 2/2
ACTIVIDAD	SEREVIDAD	RIESGO	PUNTOS CRÍTICOS
Envía la autorización de la orden de compra	BAJA	BAJA	Retraso en la autorización de orden de compra.
Se emite orden de pedido para la elaboración de entrada al área de inventarios	ALTA	ALTA	No entra la materia prima a bodega, ya que directamente se van al área de trabajo, la cual no queda registrado, y no se actualiza el inventario ni el pedido a exactitud.
Presenta la materia prima con la factura correspondiente en la bodega o en el área solicitante	MEDIA	MEDIA	No existe un procedimiento de revisión de calidad de materia prima solo cantidad.
Presenta la factura sellada de recibido y conformidad del encargado de bodega, anexando pedido original	BAJA	BAJA	No está firmada por el encargado de la bodega.
Recaba la firma de recibido de conformidad en la factura, la presenta a la Jefatura Financiera para la autorización del trámite de pago	MEDIA	MEDIA	Falta de control de firmas.
Solicita la factura sellada de recibido y pedido original para la emisión del cheque para pago al proveedor	BAJA	BAJA	

**Fuente:** Departamento de compras, Exhíbe Industrial

## 2.4 Procedimientos complementarios

### 2.4.1 Descripción del procedimiento

**Figura 10.** Procedimiento para pago a proveedor

	<b>Nombre del documento:</b> Pago a proveedor	<b>Código:</b> PAP-001
	<b>Procedimiento actual</b>	<b>Revisión:</b> 1
		Página 1 de 1
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FORMA O DOCUMENTO
Jefe Financiero	Jefe de Financiero recibe cotización y lo envía a Contador	Cotización
Contador	Contador, revisa la documentación si no hay problema genera Orden de Compra y Pago. Si existe problema lo retorna al proveedor para correcciones de las mismas	Orden de compra
Contador	Contador envía a Jefe de Financiero la Orden de Compra y Pago para autorización.	Orden de compra
Contador	Con la Orden de Compra y Pago el contador genera el cheque para pago.	Orden de compra
Contador	Se envía notificación Proveedor para que con su factura pase a recoger el cheque a caja	Factura
Proveedor	Proveedor recoge el cheque de pago en caja, entregando este factura.	Factura

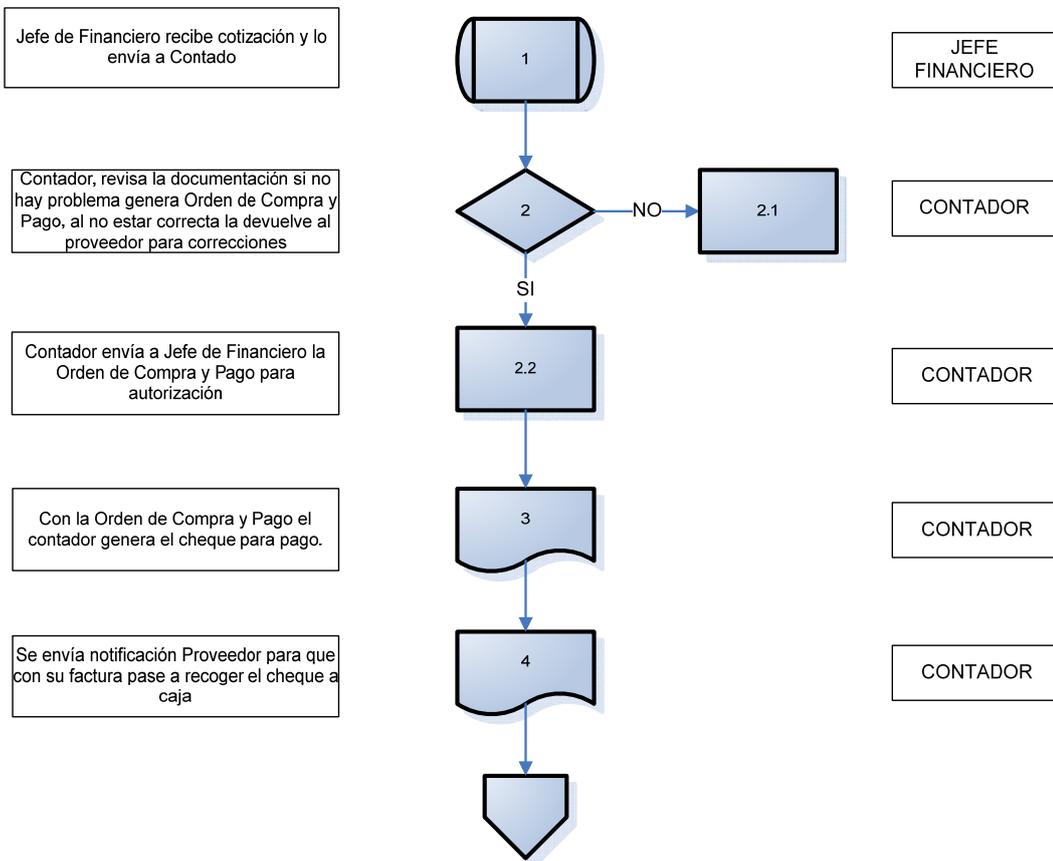
**Fuente:** Departamento de compras, Exhibe Industrial

**Figura 11.** Diagrama de flujo para pago a proveedores.

TITULO: PAGO A PROVEEDOR		REVISIONES	
		NÚM.	FECHA DESCRIPCIÓN
FECHA ORIGINAL	ESCALA		
ULTIMA REVISION	NÚM TRABAJO	COMPROBADO	DIBUJADO

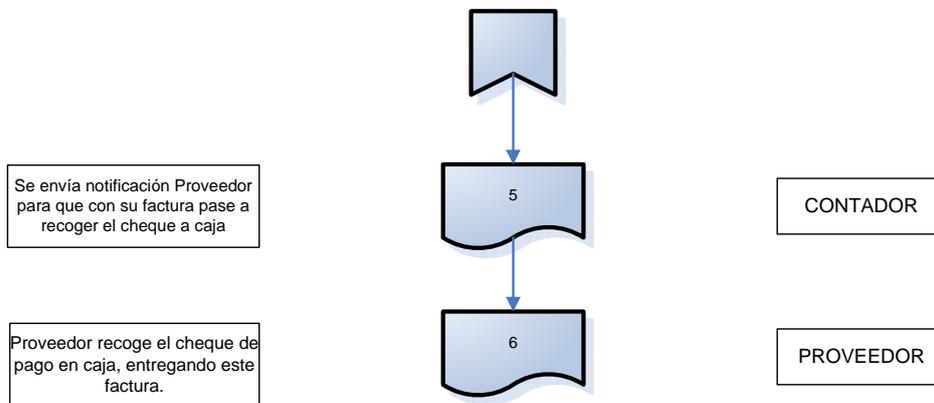
  

	INICIO		DECISIÓN		ENTRADA PAG
	PROCESO		DOCUMENTO		SALIDA PAG



**Continuación Figura 11.** Diagrama de proceso actual de compras de materia prima.

TÍTULO: PAGO A PROVEEDOR		REVISIONES		INICIO	DECISIÓN	ENTRADA PAG
		NÚM.	FECHA			
FECHA ORIGINAL	ESCALA					
ÚLTIMA REVISIÓN	NÚM. TRABAJO	COMPROBADO	DIBUJADO		PROCESO	DOCUMENTO
						SALIDA PAG



**Fuente:** Departamento de contabilidad, Exhibe Industrial.

### **3. PROPUESTA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL A UTILIZAR EN CADA PUNTO CRÍTICO DEL PROCESO**

#### **3.1 Rediseño de procedimientos a utilizar**

Exhibe Industrial ha decidido implementar cambios en su procedimiento de compras, para llevar un control real y exacto para la reducción de costos y tiempos muertos, para la satisfacción del cliente interno, que conlleve una satisfacción del cliente final; con la entrega de producto terminado con materiales de alta calidad y entrega en el tiempo pactado.

Para el rediseño del proceso de compras, se utilizaran nuevos controles y formatos, en los puntos críticos analizados, los que provocaban altos costos, pérdidas de materia prima, retrasos de entrega del producto terminado y un desorden total en el inventario, ya que no existen control, ni mucho menos indicadores donde se pueda evaluar la eficiencia de este departamento.

En los dos años anteriores Exhibe Industrial viene observando una reducción en sus ganancias netas por producto, dado que el mercado se ha vuelto más competitivo, por lo que el margen de ganancia se redujo lo que se analizó que una de sus mayores debilidades se encuentra en el control interno y más específicamente en el manejo de compras de materia prima hasta el ingreso a bodega. Se ha detectado un alto porcentaje en desperdicios y sobrantes de materiales, además de producciones atípicas con materiales especializados pedidos por el cliente o según el requerimiento del producto que solo se utilizan una sola vez.

Estos mejoramientos de proceso, se documento en el departamento de compras y servirán como base, para efectuar un manual de normas y políticas de compras para un manejo más eficiente. Es importante mencionar que en la actualidad no se cuenta con esto y servirá para cada cambio de personal que se realice.

**Figura 12.** Propuesta procedimiento de compra

	<b>Nombre del documento:</b> Proceso de compra		<b>Código:</b> PPC-001
	<b>Propuestas de:</b> Mejora de procedimiento de compra		<b>Revisión:</b> 1
			<b>Página:</b> 1 de 3
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD	FORMA O DOCUMENTO
Departamento solicitante	1.	El departamento solicitante, debe remitir la “requisición de compras” al “departamento de compras”, es necesario que adjunte especificaciones técnicas en caso de productos nuevos o código de producto.	Requisición de compras Y Especificaciones Técnicas <b>FDAF-001, FDAF-004</b>
Jefe de compras	2.	El “jefe de compras” recepta la “requisición de compras”, revisa y evalúa contenido del documento y si el caso amerita, verifica especificaciones técnicas.	Requisición de compras <b>FDAF-001</b>
Jefe de compras	3.	El jefe de compras decide si es viable la aprobación de la requisición.	Requisición de compras <b>FDAF-001</b>
jefe de compras	4.	Si la requisición es aprobada por el jefe de compras, elabora el “formato de consulta de insumos a bodega”, y hace llegar el documento al departamento de bodega.	Formato de consulta de insumos a bodega <b>FDAF-002</b>
Supervisor de bodega	5.	El supervisor de bodega que atiende la solicitud, verifica la existencia del pedido en relación a las cantidades actuales que se encuentran en bodega.	Formato de consulta de insumos a bodega <b>FDAF-002</b>
Supervisor de bodega	6.	El supervisor de bodega elabora un “informe de saldos en bodega”; y hace llegar copia del documento al jefe de compras.	Formato de consulta de insumos a bodega <b>FDAF-002</b>
Jefe de compras	7.	El jefe de compras determina si las existencias de bodega, cumplen con la “requisición de compras” enviada por el departamento solicitante, si este es el caso; termina procedimiento de compras.	Requisición de compras <b>FDAF-001</b>

Continuación Figura 12. Propuesta procedimiento de compra

	<b>Nombre del documento:</b> Proceso de compra		<b>Código:</b> PPC-001
	<b>Propuestas de:</b> Mejora de procedimiento de compras		<b>Revisión:</b> 1
			<b>Página:</b> 2 de 3
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD	FORMA O DOCUMENTO
Jefe de compras	8.	Si las existencias de bodega no satisfacen la "requisición de compras"; el "jefe de compras" establece cantidades efectivamente necesarias (cantidad requerida – saldos en bodega).	Requisición de compras <b>FDAF-001</b>
Jefe de compras	9.	El "jefe de compras" revisa historial de proveedores; determina si existen registros de proveedores para la "requisición de compra"; si encuentra registros, ir al paso 11 caso contrario al paso 10.	Requisición de compras, <b>FDAF-001</b> , y listado de Proveedores <b>IDAF - 001</b>
Jefe de compras	10.	El "jefe de compras" solicita proformas o cotizaciones a proveedores.	Cotización o proforma
Proveedores	11.	Los proveedores realizan y proporciona proforma en el tiempo sugerido por el jefe de compras.	Cotización o proforma
Jefe de compras	12.	El jefe de compras realiza un análisis en base a las proformas recibidas, determina mejor opción de compra en base a precios y tiempos de entrega; debe emitir un informe en un periodo máximo de dos días.	Cotización o proforma/Comparación de cotización <b>FDAF-005</b>
Jefe de compras	13.	Si no existe una proforma que llegue a satisfacer la requisición, se regresa al paso 10.	Cotización o proforma
Gerente General	14.	Si el costo del producto es mayor al parámetro establecido como "monto máximo de aprobación de compras", se debe solicitar la aprobación al Gerente General.	Cotización o proforma/ comparación de cotización <b>FDAF-005</b>
Jefe de compras	15.	Si el costo del producto es menor al parámetro establecido como "monto máximo de aprobación de compras", se procede a realizar orden de compra.	Cotización o proforma
Jefe de compras	16.	El jefe de compras, elabora la "orden de compra" y la remite al proveedor seleccionado.	Orden de compra <b>OC-001</b>

Continuación Figura 12. Propuesta procedimiento de compra

	<b>Nombre del documento:</b> Proceso de compra		<b>Código:</b> PPC-001
	<b>Propuestas de:</b> Mejora de procedimiento de compras		<b>Revisión:</b> 1
			<b>Página:</b> 3 de 3
RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD	FORMA O DOCUMENTO
Proveedor	17.	El proveedor despacha la orden de compra.	Orden de compra <b>OC-001</b>
Supervisor de bodega	18.	El supervisor de bodega compara orden de compra vs factura de proveedor.	Factura /orden de compra <b>OC-001</b>
Supervisor de bodega	19	Si no cumple se informa al departamento de compras y se va al paso 22, caso contrario ir al paso 20.	Evaluación de proveedores <b>FDAF - 003</b>
Supervisor de bodega	20.	El supervisor de bodega verifica cantidades y requerimientos establecidos en la factura correspondiente.	Factura
Supervisor de bodega	21.	Si el cumple con las especificaciones de la "orden de compra" ir al paso 23 caso contrario ir al paso 22.	Orden de compra <b>OC-001</b>
Supervisor de bodega	22.	El supervisor de bodega realiza la devolución correspondiente elabora informe de "evaluación de proveedores", e informa de la situación al jefe de compras para que establezca el tiempo para una nueva entrega o la suspensión de la orden de compra.	Evaluación de proveedores <b>FDAF - 003</b>
Supervisor de bodega	23.	El supervisor de bodega elabora informe de "evaluación de proveedores" en base a la verificación de pedido y permite el ingreso del producto a bodega.	Evaluación de proveedores <b>FDAF – 003/</b> ingreso a bodega <b>IDAF - 003</b>
Supervisor de bodega	24.	Firma y sella de recibido la factura	Factura <b>IDAF - 003</b>
Supervisor de bodega	25.	Ingresa a inventario el ingreso de almacén	Ingreso de almacén
Proveedor	26.	Se dirige a contabilidad con la factura sellada y firmada para trámite de pago. ( <b>VER PROCESO DE TRAMITE DE PAGO A PROVEEDOR</b> )	Factura

**Fuente:** Departamento de compras, Exhibe Industrial

### **3.2 Recepción de documentación**

La función de la recepción de documentación será poder recepcionar documentos registrados en otros departamentos distintos a los que pertenece el proceso de compra sin necesidad de generar un nuevo documento de entrada y salida y así evitar la duplicación del mismo, así como evitar demoras, en generar un nuevo documento.

La fecha de entrada de las requisiciones, formularios y órdenes produce efectos en cuanto al cumplimiento de los plazos del departamento requirente. La fecha de entrada en el registro del departamento competente (Fecha de recepción) para su tramitación produce como efecto el inicio del cómputo de los plazos que haya de cumplir la Administración, y significadamente del plazo máximo para notificar la resolución expresa correspondiente.

Es necesario recepcionar los documentos, si queremos que en el departamento de compras se eficiente para que pueda consultar y comparar las compras anteriores y así poder pronosticar, evaluar y calcular las requisiciones que el departamento de producción solicite y el tiempo de la realización de una compra se reduzca, seleccionado el proveedor correcto, que cumpla con los tiempos de entrega y especificaciones del producto y a un menor costo.

La documentación debidamente ordenada y archivada, será de gran de utilidad para la realización de los informes reportados a Gerencia para la evaluación de los indicadores de control de los nuevos procesos.

La nueva documentación que se llevará en el proceso de compra es:

**Tabla III.** Tabla de nueva documentación.

<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO DE DOCUMENTO</b>	<b>Anexo No.</b>
Requisición de compras.	FDAF - 001	1
Consulta a bodega.	FDAF - 002	2
Evaluación de proveedor.	FDAF - 003	3
Fichas de especificaciones técnicas de los productos.	FDAF - 004	4
Comparación de cotización.	FDAF-005	5
Orden de compra.	OC - 001	6
Listado de proveedores.	Listado de Proveedor <b>(Office Excel)</b>	7
Ingreso de Bodega.	IDAF - 003	8
Catalogo de materia Prima.	Archivo Word	9

**Fuente:** Departamento de compras. Exhibe Industrial

### **3.3 Análisis del tipo de compra**

Compra es una de las actividades más importantes que se realiza en toda la institución, ya que se cumple con la función de suplir las necesidades de bienes y servicios que se requieren para mantenerla funcionando y poder darle continuidad al trabajo que se desarrolla en la misma.

Los procedimientos que se implementará en el proceso de compras, son de dos tipos, empezando por la modalidad de compra directa con sus dos formas de pago: caja chica y orden de compra y continuando con la modalidad de compra por cotización.

- **Compra directa:**

La compra que se efectuó en un solo acto, con una misma persona y por un precio menor a Q 3,000.00, se realizara bajo la responsabilidad y autorización previa de la autoridad del departamento de compras, tomando en cuenta el precio, especificaciones del producto, calidad, plazo de entrega y demás condiciones que favorezcan a la empresa.

**Caja chica:**

Este corresponde el pago de compras individuales en efectivo hasta quinientos quetzales exactos. (Q 500.00). (Ver anexo 1)

**Orden de compra:**

Este corresponde al pago desde quinientos Quetzales (Q. 500.00) hasta un máximo tres mil Quetzales (Q 3,000.00) y que por el cual se paga ha proveedor por medio de Cheque de Exhibe Industrial. (Ver anexo 2)

- **Compra por cotización:**

Cuando el precio de los insumos o materia prima, exceda de tres mil quetzales (Q. 3,000.00), la compra debe realizarse por el proceso de cotización. Este proceso tendrá un monto máximo, el cual será de treinta mil quetzales (Q. 30,000.00), arriba de este monto tendrá que ser aprobado por la Gerencia de la empresa y que por el cual se paga ha proveedor por medio de cheque de Exhibe Industrial. (Ver anexo 3)

### **3.3.1 Determinar todos los posibles controles a utilizar para cada paso del proceso de compra.**

El control por niveles tiene una consecuencia directa con los “niveles de responsabilidad”. Un control de niveles más amplio aumenta el nivel de responsabilidades en el gestor y el nivel de influencia de sus decisiones, afecta a todos los niveles de la organización.

Desde el punto de vista práctico, un control por niveles bajo, podría permitir al responsable de la gestión mantener un control absoluto sobre su área funcional, pero la experiencia nos ha demostrado que si se amplía el área de actuación, también aumenta el área de influencia, pues el gestor participa o se involucra más en los circuitos de comunicación interna de la empresa. El control por niveles puede tener un efecto muy significativo en la eficacia y eficiencia de la organización. Exhibe Industrial debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

Por esto se ha analizado desarrollar cuatro niveles de controles en el proceso de compra.

1. Proceso de solicitud de requerimientos a bodega.
2. Proceso de cotización o compra directa.
3. Proceso de recepción de compra.
4. Proceso de almacenaje.

### **3.4 Evaluación de controles a utilizar**

Por ser el proceso de compras uno de los más vulnerables dentro de la organización en cuanto al manejo inadecuado debido a las transacciones monetarias que en él se efectúan y los intereses que entran en juego, se requiere que las personas que participan directamente en el, sean personas honestas y de buena reputación dentro de la organización; Igualmente debe quedar claro las responsabilidades y autoridades dentro de todo el proceso; es necesario que aquellas áreas como producción y almacén participen activamente en la definición de los requisitos.

- **Control en el proceso de solicitud de requerimientos a bodega.**

Se tendrán datos exactos de la existencia de materiales en bodega para determinar que si los requerimientos por parte de la Jefatura de Producción se encuentran o si es necesario iniciar proceso de compra.

- **Control de proceso de cotización o compra directa.**

Lo importante a resaltar en esta parte de la norma es que dependiendo del rol que desempeñe la materia prima a comprar dentro del bien que elabora nuestra empresa, así de acucioso será el control que debemos ejercer tanto del proveedor como la materia prima a comprar.

Asegurarnos que la materia prima adquirida cumple los requisitos de compra especificados para garantizarle al cliente interno, que el producto elaborado por la empresa llenara sus expectativas.

El departamento de compras, debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la empresa. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

Esto es muy importante ya que nos permite ir descartando proveedores que no cumplan con nuestras necesidades y expectativas o mantener a aquellos que reúnan los requisitos de Exhibe Industrial y así cumplir con los tiempos planificados en cada proceso, y entregar a tiempo de el producto final, para satisfacción del nuestro cliente.

Los criterios para la selección del proveedor deben estar incluidos los siguientes:

- Oportunidad de entrega de los productos solicitados.
- Precios.
- Lugar de entrega (instalaciones de la empresa o el lugar establecido por nosotros).
- Cantidad de productos de acuerdo a nuestra solicitud.
- Marca o especificaciones solicitada por nosotros.
- Estabilidad financiera.
- Credibilidad en el mercado.
- Información oportuna acerca de nuestro pedido.
- Respaldo de garantía en caso de existir no conformidades en los productos solicitados.

Deben mantenerse registros de los resultados de estas evaluaciones analizadas, diseñando una lista de chequeo por proveedor con filas y columnas que incluyan los criterios anteriormente relacionados y columnas de si cumple o no cumple, que nos permita realizar cuadros comparativos por proveedor y seleccionar el que más se adecue a los requisitos del departamento de producción.

En caso de ocurrir divergencias de tipo legal o de otro tipo con algún proveedor, se registra en formato adecuado al caso, esto permite evitar cometer este tipo de errores en el futuro.

Exhibe Industrial debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

Es necesario que antes de comunicar el listado de los requisitos de compra al proveedor, se obtenga el visto bueno de aquellas áreas que se verían directamente afectadas si no se cumple con dichos requisitos, esto permite realizar las correcciones que sean necesarias antes de que la información llegue a manos del proveedor.

a) Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos: La calidad de los productos suministrados por el proveedor dependerá en gran medida de la información acerca de los requisitos suministrada por nuestra organización; para ello debemos apoyarnos si es necesario en catálogos con especificaciones claras o en demostraciones por parte del proveedor de los posibles productos a adquirir. Solo cuando tengamos la claridad suficiente es cuando debemos proceder a la elaboración y definición de dichos requisitos.

b) Requisitos para la calificación del personal: En aquellos casos en que Exhibe Industrial adquiera equipos que lleven involucrada una tecnología para su manejo o montaje y dentro de la compra esté incluida la capacitación o asesoría de nuestro personal, debemos establecer requisitos (tales como experiencia y demás) para la persona suministrada por el proveedor para ejercer dicha capacitación o asesoría.

- **Control en el proceso de recepción de compra.**

Exhibe Industrial estableció implementar la inspección para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados. Para que el sistema de compras funcione con la efectividad requerida, se necesita que después de habernos decidido por un determinado proveedor, los productos suministrados por este sean revisados para verificar el cumplimiento de los requisitos especificados.

Para ello se estableció la implementación de un sistema de inspección donde necesariamente deberán participar aquellas personas que tienen que ver directamente con la utilización del producto. Cuando sean grandes volúmenes de un determinado producto deberá aplicarse el sistema de muestreo estadístico.

- **Control en el proceso de almacenaje**

El control interno sobre el almacenaje es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de cualquier empresa. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de entrega.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

### **3.5 Documentación de tareas asignadas**

El éxito de un proceso va a depender de un reparto efectivo de tareas entre dicho proceso y los involucrados del mismo. Se necesitará, pues, considerar diferentes opciones en la asignación de tareas antes de especificar una frontera bien definida del proceso. Se han de establecer, además, una variedad de opciones para identificar una división óptima de la labor a realizar, para asegurar la satisfacción en el trabajo, así como una operatividad eficiente en el proceso de compra.

Una buena documentación de las tareas asignadas beneficiara todo departamento y personal que esté involucrado, facilitando el control, seguimiento y evaluación de las tareas para un posterior mejoramiento de las mismas. El análisis del flujo de tareas documentará los detalles de las tareas específicas, como los detalles entre el usuario y el proceso actual así como cualquier problema relacionado con los mismos. También destacarán las áreas donde los procesos de tareas no están bien entendidos, son llevados a cabo de formas diferentes por distintos individuos o son inconsistentes con el nivel más alto de la estructura de tareas.

Las actividades y documentos generados en proceso de compra son:

**Tabla IV.** Actividades y responsabilidades del proceso de compra.

No	Responsable	Actividad
1	Departamento solicitante	<p><b>Solicitud de compras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepara un requisición de compras en original y copia (<b>FDAF – 001</b>) especificando claramente detalles de los bienes o servicios solicitados.</li> <li>2. Firma el <b>FDAF – 001</b> en el espacio de Solicitado por: en señal de autorización para iniciar el proceso de la adquisición.</li> </ol>
2	Departamento de compras	<p><b>Solicitud de compras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Recibe el (<b>FDAF – 001</b>) debidamente autorizado.</li> <li>4. Verifica si la compra está incluida en la compra trimestral. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si no está incluida continua con el paso 6</li> <li>- Si está incluida termina proceso de compra.</li> </ul> </li> <li>5. Verifica si existe en bodega el bien o servicio solicitado por medio de <b>FDAF – 002</b> con el supervisor de bodega</li> </ol>
	Departamento de compras	<p><b>Cotización</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Solicita cotizaciones según los límites establecidos según el manual de normas y políticas de compra.</li> </ol> <p><b>Nota:</b> Si existe un proveedor exclusivo, no será necesario presentar varias cotizaciones, estos proveedores son debidamente calificados.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Analiza las cotizaciones y recomienda la mejor opción referente a precio, calidad y responsabilidad de entrega.</li> <li>8. Remite cotizaciones para su aprobación según los límites de compra. Tales fines utiliza el formulario de cotización. (<b>FDAF-005</b>)</li> </ol>

Continuación de **Tabla IV**

No	Responsable	Actividad
4	Jefe de Compras	<p><b>Cotización</b></p> <p>1. Recibe formulario de cotizaciones, analiza los documentos y toma la siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si está de acuerdo con el proceso y siguiendo el límite de compra establecidos procede a recomendar el proveedor y firma en señal de aprobación al proceso de compra.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> si el monto de la cotización es menor a Q.500.00 pasa al paso número 12. Si es mayor a Q.30.000 pasa al punto 11.</p>
5	Gerencia	<p><b>Cotización</b></p> <p>2. Recibe las cotizaciones superiores a Q.30,000.00</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si está de acuerdo firma el <b>FDAF-005</b> en señal a su aprobación. Pasa al punto 11.</li> <li>- Si no está de acuerdo devuelve la cotización al jefe de compras. Pasa al punto 6.</li> </ul>
6	Auxiliar de compras	<p><b>Cotización</b></p> <p>3. Recibe la requisición de compra junto con el formulario de cotización.</p> <p>4. Prepara orden de compra (<b>OC-001</b>) en original y dos copias.</p>
7	Jefe de compras	<p><b>Orden de compra</b></p> <p>5. Revisa la orden de compra con sus anexos y revisa que todo este correcto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si está de acuerdo. Pasa al punto 14.</li> <li>- Si no está de acuerdo devuelve la orden de compra. Pasa al punto 12.</li> </ul> <p>6. Firma la Orden de en el espacio de preparado por y la remite al proveedor seleccionado</p> <p>7. Distribuye la orden de compra como sigue:</p> <p><b>Original:</b> Proveedor  <b>1ra Copia:</b> Contabilidad  <b>2da Copia:</b> Supervisor de Bodega la cual debe anexarla a la factura para fines de trámite de pago.</p>

Continuación de **Tabla No. IV**

No	Responsable	Actividad
8	Supervisor de bodega	<p><b>Registro de compra o recepción de bien</b></p> <p>8. Recibe el bien o servicio del proveedor, verificando orden de compra vs factura.</p> <p>9. Revisa, verifica y firma y/o copia de la factura del proveedor como constancia de haber recibido conforme.</p> <p>10. Entrega factura y orden de compra a contabilidad para fines de trámite de pago. Pasa al paso 21.</p>
9.	Contador	<p><b>Registro de compra o recepción de bien</b></p> <p>11. Recibe copia de la orden de compra para fines cronológicos y registro contables de la compra.</p> <p>12. Codifica contablemente la copia de la orden de compra de acuerdo a la naturaleza del misma.</p>
10.	Supervisor de bodega	<p><b>Ingreso a bodega</b></p> <p>13. Elabora el ingreso de almacén (<b>IDAF – 003</b>).</p> <p>14. Ingresa digitalmente el ingreso de almacén actualizado inventario.</p> <p><b>Nota:</b> actualmente no se tiene ningún software especial para control de inventario, lo cual optimizaría tiempo y recurso, ya que la información estaría disponible en cualquier momento que se requiera; la aplicación que se utiliza es Excel.</p> <p>15. Codifica ordenadamente el ingreso de almacén para efectos de cuadro o auditorias.</p>
11.	Jefe de producción/ supervisor de bodegas	<p><b>Evaluación a proveedores</b></p> <p>16. El jefe de producción y el supervisor de bodega son los encargados de evaluar al proveedor, por medio del formulario de evaluación a proveedores (<b>FDAF – 003</b>). Distribuye la evaluación de proveedores como sigue:</p> <p><b>Original:</b> Departamento de Compras <b>1ra Copia:</b> Control interno del departamento de Producción.</p>

**Fuente:** Departamento de Compras, Exhibe Industrial

**Tabla V.** Registro y documentos del proceso de compra de materia prima.

Registros y documentos generados en proceso de compra de materia prima para el área de producción					
Registro - Documento	Distribución	Indexación	Conservación	Disposición	Acceso
Necesidades trimestral de materia prima FDAF - 001	Original : Departamento de compras Copia: Jefe de financiero	Departamento de Producción	1 año	Archivo pasivo	Jefe de compras Jefe de producción
Requisición de compras FDAF - 001	Original: Departamento de compras Copia: Jefe de financiero	Por fecha	2 años	Archivo pasivo	Jefe de compras Jefe de producción
Comparación de cotizaciones FDAF-005	Original: Departamento de compras Copia: Sub gerente y jefe financiero	Por Proveedor	1 año	Destrucción	Jefe de compras Jefe de financiero
Orden de compra OC – 001	Original: Departamento de compras Copia: Contabilidad	Por Fecha	2 años	Archivo pasivo	Jefe de compras Jefe de financiero
Reclamo a proveedores IDAF – 002	Original Departamento de compras Copia: Jefe de producción	Por Proveedor	2 años	Archivo pasivo	Jefe de compras Jefe de producción
Evaluación de proveedores FDAF – 003	Original Departamento de compras Copia :Departamento de producción	Por Proveedor	2 años	Archivo pasivo	Jefe de compras Jefe de producción

**Fuente:** Departamento de compras, Exhibe Industria

### **3.6 Verificación de trabajo concluido.**

Esta actividad es para validar que las cantidades físicas de producto comprado coinciden con las cantidades requeridas, en los documentos de facturación al ser ingresadas a bodega. Cuando esta actividad es concluida, se debe enviar la evaluación del proveedor al departamento de compras para que el proceso de compra sea concluido, con esto podemos llamar a nuestros proveedores para confirmarles la recepción y aceptación del producto, para hacer posible el pago de la factura.

### **3.7 Asignación de control para cada punto crítico del proceso de compra.**

Uno de los objetivos de rediseño del proceso de compras es que cada uno de los involucrados se comprometa a realizar las actividades designas a su cargo en el tiempo establecido (Ver tabla V). Para poder medir la efectividad en la realización de actividades se colocaran puntos de control que permitan evaluar el desfase de lo planeado y lo realizado.

Cada evaluación de los puntos de control exigirá cumplir con los requisitos bien especificados y deberán vigilarse rigurosamente. Es importante tomar en cuenta que al asignar los puntos de control corresponde la ejecución a cada una de las áreas involucradas, es decir, que un punto este a cargo al departamento de producción, otro en el departamento de compras, financiero y bodega, esto hace que todos estén pendientes y conscientes de los riesgos y compromisos. Este proceso formal de revisión estimulara deliberadamente la solución inter-funcional de problemas en todo el proceso de adquisición de materia prima para el área de producción.

Los criterios tomados para implantar los puntos de control son los siguientes:

- a) Se tomaron actividades limitantes de las cuales depende el seguimiento del proceso.
- b) Se tomaron lapsos de tiempos similares para verificar el cumplimiento de las actividades.

Las actividades a las que se considera implantar puntos de control a lo largo del proceso son las siguientes:

**Tabla VI.** Asignación de control para cada punto crítico del proceso de compra.

No.	Actividades
1	Elaborar Requisición de compras
2	Revisión y análisis de requisición de compra
3	Consulta de insumos a bodega
4	Evaluar cotizaciones
5	Elaboración orden de compra
6	Revisión de orden de compra
7	Revisión de la compra
8	Ingreso de bodega
9	Evaluación a proveedores

**Fuente:** Departamento de compras, Exhíbe Industrial

### **3.8 Pruebas de los procedimientos.**

Cuando se llegue a la etapa de transición para la implantación del proceso mejorado de compra, se deberá empezar con pruebas piloto en las diferentes etapas antes de iniciar con todo el proceso, de esta manera se puede corregir y evaluar situaciones o casos no previstos.

Con los equipos de trabajo que se conforme en las capacitaciones se podrá obtener todas las nuevas experiencias y soluciones. Dicho grupo, con el apoyo de la gerencia, deberá tomar decisiones, sobre cual es el mejor método conociendo sus facilitadores del cambio, limitaciones y restricciones que podrán ser cambiadas en las mejoras del proceso.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COMPRA**

### **4.1 Redacción de manuales y procedimientos**

Para contar con una guía de las políticas y procedimientos de compras, establecidos por Exhíbe Industrial se ha diseñado este manual para que la administración disponga de una herramienta de control que le permita manejar con efectividad los procesos de compras. Dicho manual se ha elaborado con el objetivo de que todo el personal este debidamente informado sobre el procedimiento a seguir en la adquisición de bienes o servicios, a ser utilizados en el desarrollo de las actividades que lleva a cabo la institución.

El presente manual satisface lo establecido en la reglamentación, de las políticas de compras Exhíbe Industrial, con relación al control interno del proceso de compra en el área de producción y posterior incorporados en las reglamentaciones correspondientes. La utilidad de este manual se mantendrá solo si se revisa periódicamente y se introducen los cambios que la dinámica funcional que la empresa requiera.

El contenido del manual se ha dividió en secciones, donde cada una representa el detalle del tema tratado.

- Las políticas orientan sobre las acciones a tomar en determinadas situaciones.

- El procedimiento está dedicado a ordenar, en forma lógica, todos los pasos que se deben ejecutar secuencialmente.

## **PROCESOS Y POLÍTICAS DE COMPRAS**

---

### **I.- COMPRAS DE ARTÍCULOS, BIENES Y SERVICIOS**

- I.1. Los bienes y servicios a comprar deberán estar incluidos en planificación de compra trimestral de la empresa.
- I.2. Los bienes y servicios a comprar, del departamento de producción, los cuales se adquieren por orden de producción deberán cumplir con las exigencias del procedimiento establecido.
- I.3. Las compras de materia prima, bienes y servicios, serán realizadas, previo análisis de la administración con la aprobación de Gerencia.
- I.4. La administración será responsable de determinar los bienes de material gastable, formularios y material de limpieza que requieran reabastecimiento.

### **II.- COTIZACIONES**

- II.1. **El Formulario de requisición de compra (FDAF - 001)** deberá ser llenado y enviado por el departamento solicitante al departamento de compras, quien controla las compras y solicita cotizaciones.
- II.2. **El Formulario de requisición de compra** deberá contener la descripción y las especificaciones claras de los materiales, productos y servicios a ser adquiridos.

- II.3. Se deben solicitar **cotizaciones** a los proveedores para obtener mejores condiciones en el mercado en cuanto a precios, calidad, disponibilidad y servicios.
- II.4. Las **cotizaciones** deberán contener descripciones iguales a las especificaciones requeridas en el **Formulario de requisición** para los bienes o servicios que se desean comprar.
- II.5. Las **cotizaciones** deben contener precios firmes y fechas posibles de entrega.
- II.6. Las **cotizaciones (FDAF-005)** pueden provisionalmente recibirse por fax y en el expediente final deben presentarse por escrito, en original y sin tachaduras.
- II.7. Las **cotizaciones** serán objeto de estudio por el departamento de compras y cuando exceda al monto máximo de aprobación de compras, la Gerencia será el ente evaluador.

### III.- ÓRDENES DE COMPRA.-

- III.1. **Las órdenes de compra (OC - 001)** serán con numeración consecutiva pre-impresa.
- III.2. **Las órdenes de compra** serán preparadas por una persona diferente a la que aprueba y a la que realiza los registros contables.

III.3. **Las órdenes de compra** serán distribuidas de la manera siguiente:

- a. Original para el proveedor.
- b. Copia para contabilidad.
- c. Copia supervisor de bodega la cual debe anexarla a la factura para fines de trámite de pago y registro contable.

III.4. **Las requisiciones y órdenes de compra** dañadas o anuladas serán selladas como “Cancelada”, devolviéndose el original y las copias a Contabilidad para ser archivadas.

III.5. Los criterios para la adjudicación de las órdenes de compra, se fundamentarán principalmente en la calidad, precios, descuentos, transporte y entrega oportuna.

III.6. Para seleccionar la firma ganadora, se utilizará un formulario de comparación de cotizaciones (**FDAF-005**) que incluya especificación, precio y tiempo de entrega, así como otros criterios que se consideren necesarios.

III.7. En el caso de que no se lleve a cabo el procedimiento de cotizaciones, El departamento de compras preparará un memorándum de justificación que quedará en archivo. (Si existe un proveedor exclusivo, no será necesario presentar varias cotizaciones, estos proveedores son debidamente calificados).

III.8. El memorándum estará basado en los siguientes criterios: (Distribuidores y productos exclusivos).

III.9. Bajo ningún concepto deberá destruirse una Orden de compra.

III.10. Se mantendrá un registro y archivo por cada Orden de compra emitida, que contendrá todo lo relativo a la solicitud de compra.

#### **IV.- LÍMITES DE MONTOS**

Las Compras por valor inferior a la suma de Q500.00 podrán efectuarse de manera directa sin cotizaciones escritas, procurando en lo posible diversificar los proveedores.

##### **A- SOLICITUD DE COTIZACIONES:**

Para compras de Q.501.00 a Q3, 000.00 se deben solicitar por lo menos dos (2) cotizaciones escritas.

De Q3, 000.00 en adelante se requieren por lo menos tres (3) cotizaciones escritas.

##### **B- APROBACIÓN COTIZACIONES**

Las cotizaciones menores de Q500.00 serán aprobadas directamente por el departamento de compras.

El departamento de compras revisará, evaluará y aprobará las cotizaciones con valores hasta Q.30, 000.00.

## **C- APROBACIÓN ÓRDENES DE COMPRAS**

Todas las **órdenes de compras**, previa autorización de las **cotizaciones**, según las políticas establecidas, serán aprobadas por el departamento de compras exceptuando, las **órdenes de compras** de valores superiores a los Q.30, 000.00 deberán ser autorizadas únicamente por la Gerencia.

## **V.- RECEPCIÓN DE MERCANCIAS.-**

- V.1. Las materias primas, bienes o insumos deberá ser recibida por el supervisor de bodega quien se asegurará de que la mercancía recibida está de acuerdo con la orden de compra y sus especificaciones.
- V.2. El supervisor de bodega procederá a firmar y sellar la factura como prueba de haber recibido conforme la mercancía.

**Nota:** Deberá informarse al departamento producción el todo ingreso de materia prima o insumo.

- V.4. El supervisor de bodega anexará la factura a la orden de compra para su pago, siguiendo el procedimiento de solicitud de cheque.

## **VI.- DISPOSICIONES GENERALES.-**

- VI.1. Ningún empleado de Exhibe Industrial participará en la selección, adjudicación o administración de una orden de compra, si tiene alguna relación, parentesco o negocios con los proveedores que califiquen para la adjudicación de la orden de compra.

VI.2. Los empleados involucrados en el proceso de compras de bienes y/o servicios, no deberán aceptar gratificaciones, favores o cualquier otro valor monetario de los suplidores.

VI.3. Las Requisiciones de compras que no estén debidamente completadas y autorizadas no serán recibidas por el departamento de compras.

VI.4. Las violaciones a estas disposiciones generales, serán sancionadas con medidas disciplinarias que incluyen desde amonestaciones por escrito hasta expulsión definitiva del empleado.

VI.5 Las Compras al contado se regirán bajo las mismas reglamentaciones que las compras a crédito.

## **PROCEDIMIENTO DE COMPRA**

El procedimiento de compras se ha dividido en secciones dependiendo del tipo de compras y de los límites de montos establecidos para la adquisición de los bienes y servicios a adquirir.

El Procedimiento de compras incluye:

- Solicitud de compras.
- Cotización.
- Orden de compra.
- Registro de la compra o recepción de la compra.

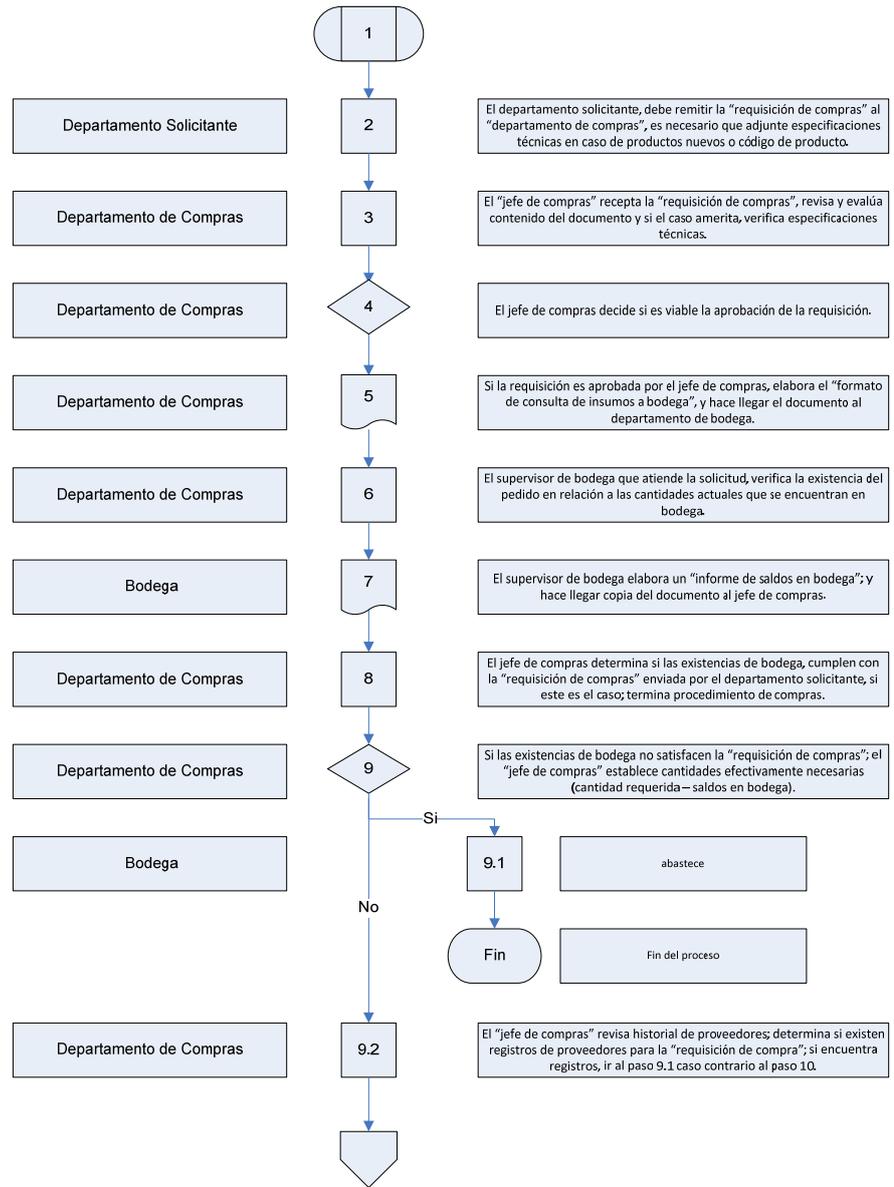
A continuación se describe el procedimiento de compra:

Figura 13. Diagrama de flujo de mejora de compras.

TÍTULO		REVISIONES	
Propuesta Proceso de Compra		NÚM.	DESCRIPCIÓN
		FECHA	
FECHA ORIGINAL	ESCALA		
20/02/2009			
ULTIMA REVISIÓN	NÚM. TRABAJO	Página	DIBUJADO
28/04/2009		1/3	

	INICIO		DECISIÓN		ENTRADA PAG
	PROCESO		DOCUMENTO		SALIDA PAG

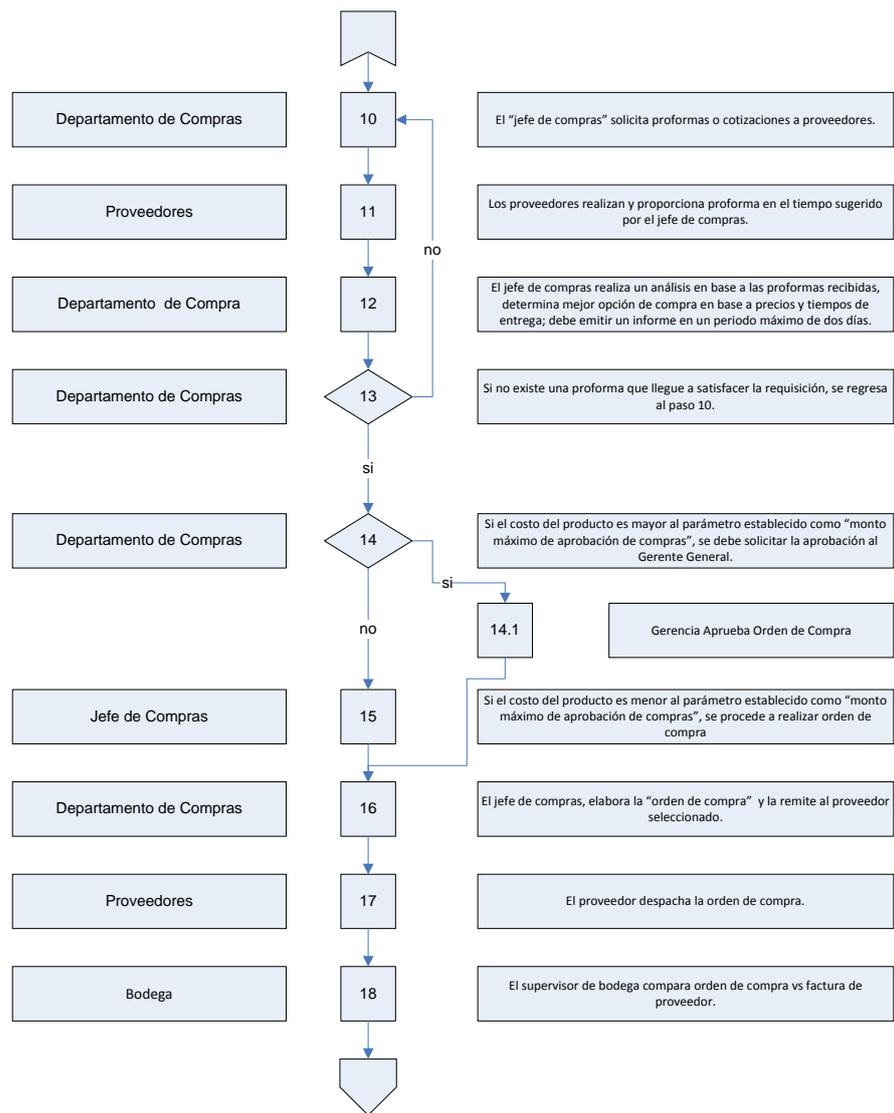


Continuación Figura 13. Diagrama de flujo de mejora de compras.

TÍTULO		REVISIONES	
Propuesta Proceso de Compra		NÚM.	FECHA DESCRIPCIÓN
FECHA ORIGINAL	ESCALA		
20/02/2009			
ÚLTIMA REVISIÓN	NÚM. TRABAJO	Página	DIBUJADO
28/04/2009		2/3	

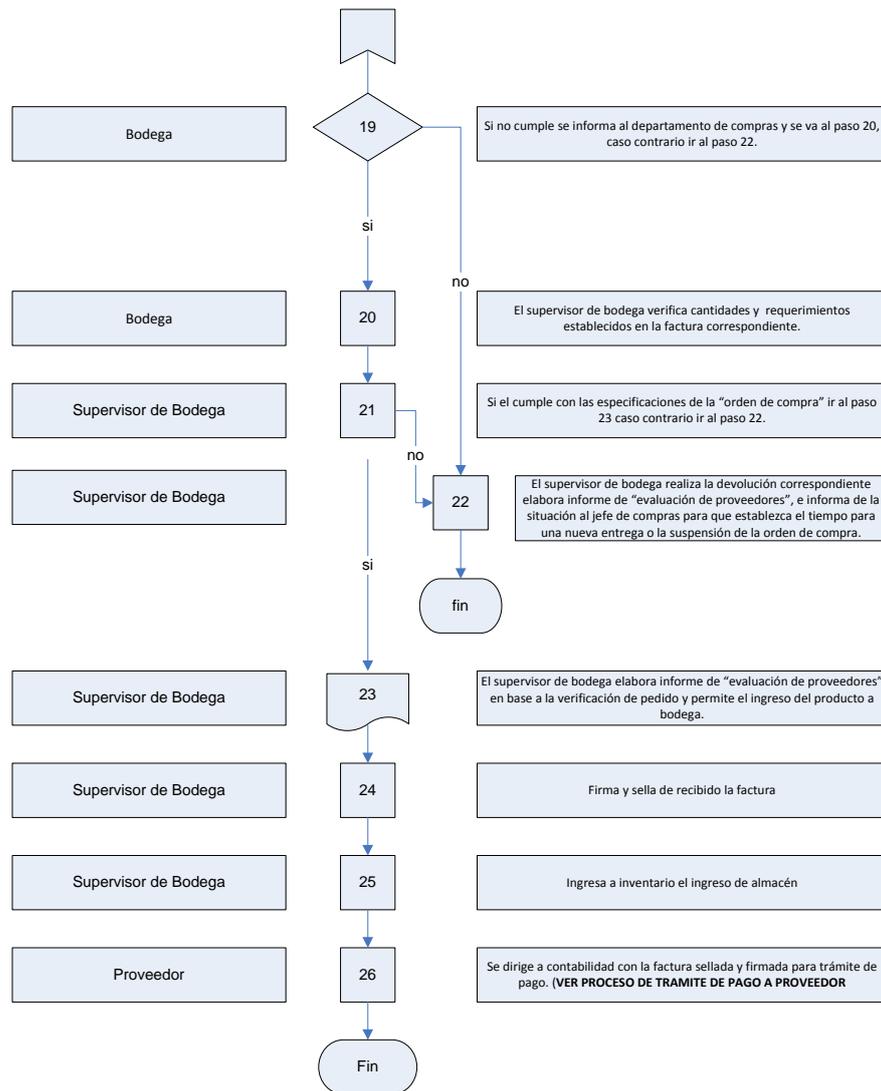
  

	INICIO		DECISIÓN		ENTRADA PAG
	PROCESO		DOCUMENTO		SALIDA PAG



Continuación Figura13. Diagrama de flujo de mejora de compras.

<b>TÍTULO</b> Propuesta Proceso de Compra		<b>REVISIONES</b>			 INICIO  DECISIÓN  ENTRADA PAG
		NUM.	FECHA	DESCRIPCIÓN	
FECHA ORIGINAL	ESCALA				 PROCESO  DOCUMENTO  SALIDA PAG
20/02/2009					
ULTIMA REVISION	NUM. TRABAJO	Pagina	DIBUJADO		
28/04/2009		3/3			



Fuente. Exhite Industrial

## Sección A

Para compras incluidas en el plan de trimestral de compras, de bienes y servicios de todos los departamentos.

- El departamento administrativo elige el proveedor tomando en consideración la calidad de producto, precios, servicios y condiciones de pago.
- Gerencia y el departamento administrativo realizan el plan trimestral de compras.
- Gerencia firma la orden de compras en señal de aprobación.
- Producción es el único departamento que hace requerimiento de compra en base a los pronósticos trimestrales de producción y productos de pedido constante, el cual debe venir firmado por el Jefe de Producción y aprobado por el jefe del departamento administrativo.

### **Sección B**

Para compras hasta el monto de Q.500.00.

- No requiere cotizaciones escritas.
- El jefe de compras elige proveedor tomando en consideración la calidad de producto, precios, servicios y condiciones de pago.
- El departamento de compras prepara la orden de compra.
- El jefe de compras firma orden de compra en señal de aprobación.

### **Sección C**

Para compras mayores de Q.500.00 hasta el monto de Q.3, 000.00.

- Se requieren por lo menos dos cotizaciones escritas.
- El jefe de compras elige proveedor tomando en consideración la calidad de producto, precios, servicios y condiciones de pago.
- El departamento de compras prepara la orden de compra.
- El Jefe de compras firma orden de compra en señal de aprobación.

#### **Sección D**

Para compras mayores de Q.3, 000.00 hasta el monto de Q.30, 000.00.

- Se requieren por lo menos tres cotizaciones escritas.
- El Jefe de compras elige proveedor tomando en consideración la calidad de producto, precios, servicios y condiciones de pago.
- El departamento de compras debe adjuntar evaluación de cotizaciones **(FDAF-005)**.
- El departamento de compras prepara la orden de compra.
- El jefe de compras firma orden de compras en señal de aprobación.

#### **Sección D**

Para compras con monto mayor a Q.30, 000.00.

- Se requieren por lo menos tres cotizaciones escritas.
- El departamento de compras debe adjuntar evaluación de cotizaciones **(FDAF-005)** y enviarla a Gerencia para su aprobación.
- El departamento de compras prepara la orden de compra.
- La gerencia firma orden de compras en señal de aprobación.

### **Formularios del proceso**

Los formularios son instrumentos a utilizar para facilitar la ejecución y verificación de los controles internos establecidos en la empresa.

Los formularios que completan el proceso de compra son:

- Requerimiento de compras **(FDAF – 001)**
- Consulta de bodega **(FDAF – 002)**
- Evaluación de proveedor **(FDAF – 003)**
- Fichas especificaciones técnicas de los productos **(FDAF – 004)**
- Evaluación de proveedor **(FDAF – 005)**
- Orden de compra **(OC – 001)**
- Reclamo a proveedores **(IDAF – 002)**
- Ingreso a bodega **(IDAF – 003)**
- Catalogo de materia prima **(IDAF-004)**

#### **4.1.1 Recepción de compra**

Exhibe industrial para la recepción de compra estableció e implanto una inspección para asegurar que el producto comprado cumple con las cantidades y especificaciones descritas en la orden de compras. Esta recepción la realizara el supervisor de bodega, permitiendo el ingreso a bodega, debiendo realizar el ingreso a bodega por medio del formulario correspondiente (**IDAF – 003**), si el pedido es rechazado, informa al departamento de compras las causas del rechazo de la compra; independientemente si se recibe la compra se debe realiza la evaluación del proveedor, para ser tomada en cuenta en evaluaciones futuras.

Los factores de inspección que se tomaran en cuenta para la recepción de la compra son los siguientes:

- Verificar factura vs orden de compra
- Verificar empaque del producto
- Estado físico
- Especificaciones técnicas según descripción del producto

#### **4.2 Utilización de archivar un histórico del primer período, utilizando los controles internos en el proceso de compra**

La utilización del primer archivo, ya implementado los controles internos en el proceso de compras, es vital ya que es el punto de partida para la toma de decisiones, analizando cada punto crítico establecido del proceso, haciendo las mejoras correspondientes.

#### **4.3 Responsables del proceso**

Debido a que el proceso de compra es importante para el éxito, de reducción de tiempo y costos. La organización debe estar estructura en tal forma que permita la resolución de todos los problemas que puedan surgir en el rediseño del proceso de compra. Si bien es cierto que cada área se concentra en alcanzar los objetivos inmediatos y solucionar los problemas que corrientemente se van presentando, de vital importancia que se estimule al personal analizar los posibles problemas en conjunto para un buen desarrollo del rediseño del proceso de compra. (Ver tabla V).

#### **4.4 Recursos para la ejecución**

Es responsabilidad de los altos mandos de Exhite Industrial proveer de todos los recursos necesarios que se utilizaran para la implantación y ejecución de la propuesta del mejoramiento del proceso de compra. Es pertinente verificar si los recursos han sido suficientes; igualmente se requiere conocer si la calidad y especificaciones de éstos satisfacen los requerimientos de las actividades y procedimientos desarrollados y por desarrollar.

#### **4.5 Etapas y cronogramas**

Se ha decidido dividir en etapas la implementación del nuevo proceso de compras, facilitando así, la revisión de tiempos de ejecución de las actividades que fueron programadas, si fueron realizadas en el momento que se planeó según el cronograma y si el tiempo fue suficiente para la llevarlas a cabo. Igualmente hacen parte de la revisión demoras, cambios en el cronograma o dificultades relacionadas con su cumplimiento.

**Tabla VII.** Etapas y cronograma de implementación del nuevo proceso.

Etapa	Responsable	Actividades	Cronograma	Recursos
Recopilación de datos	Departamento de compra	Crear archivo de listado de proveedores	Tres días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos informáticos.</li> <li>- Informes del departamento de Contabilidad</li> </ul>
	Departamento de compra	Codificación de productos de uso frecuente de todos los departamentos, excepto departamento de producción	Dos días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos informáticos.</li> <li>- Informes por departamento</li> <li>- Papelería y fotocopias</li> </ul>
	Departamento de producción	Listado de materia Prima e insumos de uso frecuente, adjuntando especificaciones técnicas.	Dos días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos informáticos.</li> <li>- Informes del departamento de compras</li> <li>- Solicitar al proveedor listado de productos Especificaciones técnicas</li> </ul>
	Departamento administrativo	Solicitar plan de compras trimestralmente, en base a los pronósticos mensuales	Un día	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos informáticos.</li> <li>- Recurso humano capacitado en pronósticos.</li> <li>- Informes del compras</li> </ul>
	Auditoria	Actualización de inventario actual en bodega	Tres días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Informáticos</li> <li>- Informes del departamento de contabilidad</li> </ul>
Documentación	Departamento de diseño y desarrollo	Digitación de la documentación nueva para los controles de proceso	Dos días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos informáticos.</li> <li>- Recurso humano capacitado en diseño grafico.</li> <li>- Ayuda departamento de compras</li> </ul>
	Departamento de diseño y desarrollo	Creación de aplicación para el usos de control de inventarios y tablas de control	Dos días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos informáticos.</li> <li>- Recurso humano capacitado en diseño grafico.</li> </ul>
Inducción y capacitación	Gerencia y Octavia Consultores	Capacitación a todo el personal involucrado al proceso de compra	Un mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos informáticos.</li> <li>- Recursos Financieros.</li> <li>- Papelería y fotocopias.</li> </ul>
	Departamento de diseño y desarrollo	Capacitar al personal en la aplicaciones nuevas creadas	Una semana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos informáticos.</li> <li>- Recurso humano capacitado en diseño y desarrollo.</li> </ul>

**Continuación Tabla VII. Etapas y cronograma de implementación del nuevo proceso**

Etapa	Responsable	Actividades	Cronograma	Recursos
Revisión	Gerencia y Departamento Administrativo	Revisar y evaluar la recopilación de datos y nueva documentación	Un día	- Recursos humano administrativo
Prueba piloto	Todo departamento involucrado en el proceso de compras	Se realizara toda compra con el proceso nuevo implementado, documentándolo todo.	Una Semana	- Recursos informáticos. - Documentación nueva.
Revisión y evaluación	Gerencia	Revisar la recopilación de datos, evaluando por medio de los indicadores establecidos	Un día	- Recursos informáticos - Documentación, Informes y formularios
Iniciación del proceso formalmente	Todo departamento involucrado en el proceso de compras	Se realizara toda compra con el proceso		- Recursos informáticos - Informes y formularios - Recurso Humano de todos los departamentos
Revisión y evaluaciones periódicamente	Todo departamento involucrado en el proceso de compras	Realizar una auditoría al proceso de compras, analizando todos los puntos críticos por medio de los indicadores creados, observando así las mejoras o deficiencias del proceso para mejorarlas	Trimestralmente	- Documentación de compras

**Fuente:** Exhíbe Industrial.

#### 4.6 Revisión de los resultados obtenidos después del primer período con los controles implementados

Los resultados obtenidos por la mejora en el proceso de compras se podrán evaluar revisar, calificar y evaluar por:

- Capacidad de cumplimiento por parte de los proveedores con respecto a los requerimientos solicitados por la empresa.
- Valor agregado en el producto entregado por los proveedores
- Porcentaje de cumplimiento insatisfactorio en las entregas por parte de los proveedores

**Tabla VIII.** Indicadores para la revisión de resultados

Nombre de indicador ó Índice	Fórmula	Unidad de medida
Tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de Compras	Promedio de fecha de entrega de materiales a bodega - fecha de solicitud de compra	Días
Tiempo promedio de retraso del proveedor para el despacho de productos de acuerdo al tiempo estipulado	Promedio de fecha de entrega - fecha estipulada de entrega	Días
Quetzales ahorrados en las adquisiciones de materiales e insumos.	suma de precios de compras mensuales anteriores - suma de precios de compras mensuales actuales	Q.
Porcentaje de solicitudes "Inmediatas"	No. De items inmediatos / No. Items solicitados	%
# de ideas	cantidad de Ideas Generadas en el departamento	#
# de pedidos de materia prima con especificaciones incorrectas	Cantidad del mes	#

**Fuente.** Exhibe Industrial.

## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA**

### **5.1 Administración de los controles internos del proceso de compra**

El proceso de adquisición que utiliza el Exhíbe Industrial se rige por normas y disposiciones establecidas, así como por el manual de compras adoptado. Esas normas y disposiciones incluyen, clara y específicamente, todos los controles internos en los que tiene que fundamentarse el desarrollo del proceso. Conforme a lo anterior, se establece que, con efectividad inmediata, todo empleado de Exhíbe Industrial, que intervenga con procedimientos de compras está comprometido con las siguientes reglas, principios o disposiciones:

#### Control 1

Recibir las requisiciones de compras a través del formulario de requisición de compras.

##### Objetivo

Mantener control de los pedidos realizados por personal autorizado de cada departamento.

#### Control 2

Obtener cotizaciones de tres o cuatro proveedores con anticipación a la ejecución de compra.

##### Objetivo

Depurar adecuadamente a los proveedores para realizar compras bajo las mejores condiciones del mercado, en cuantos precios, calidad y servicio.

### Control 3

Expedir una orden de compra pre-numerada de imprenta por cada requisición de compras procesada.

#### Objetivo

- Establecer el control numérico de los pedidos realizados por el concepto de compras.
- Mantener control de las órdenes asignadas a los proveedores.
- Establecer un documento oficial de la empresa para solicitar las adquisiciones a los proveedores.

### Control 4

Segregar las siguientes funciones

- ✓ Aprobación de cotizaciones.
- ✓ Preparación de órdenes de compra.
- ✓ Aprobación de órdenes de compra.
- ✓ Recepción de materia prima.
- ✓ Registro contables de compras.
- ✓ Evaluación de proveedores.

#### Objetivo

- Establecer verificaciones cruzadas de los insumos o servicios solicitados en cuanto a cantidad y valor.
- Dificultar la intención de poder realizar fraudes.

### **5.1.2 Capacitación del recurso humano**

El objetivo de las capacitaciones es educativo y de preparación para el mejor desempeño de las labores, se bombardea al trabajador de información, para que estos nuevos conocimientos los ponga en práctica, y así poder realizar el trabajo de mejor forma y de mayor calidad. Las capacitaciones que se darán a las personas involucradas en este proceso, harán que nuestro personal este mejor preparado para solventar los problemas y dificultades que se presentan en los procedimientos, estas capacitaciones son las siguientes:

- Manual y políticas de compras
- Día de motivación, con dinámicas de trabajo en equipo y toma de decisiones.
- Elaboración de términos de referencia.
- Control de inventarios.

A continuación se presenta un cronograma con su respectiva descripción de los temas que se aconsejan que se realice en el departamento de compras, la responsabilidad que se lleven a cabo recae en el Jefe de compras y el Jefe de Recursos Humanos, así como los días y la hora en que se llevarán a cabo, programando de acuerdo a los días más idóneos para desarrollar las capacitaciones con el fin de evitar interferir con las actividades de los integrantes del departamento de compras.

**Tabla IX.** Cronograma de capacitaciones.

<b>CRONORAMAS DE CAPACITACIONES</b>				
<b>PERÍODO DEL MES DE JUNIO A SEPTIEMBRE DEL 2009.</b>				
<b>TEMA</b>	<b>MES</b>			
	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>
Manual y políticas de compras <b>(Primer Grupo).</b>	Viernes 5			
Manual y políticas de compras <b>(Segundo Grupo).</b>	Sábado 6			
Día de motivación, con dinámicas de trabajo en equipo y toma de decisiones <b>(Primer Grupo).</b>		Sábado 4		
Día de motivación, con dinámicas de trabajo en equipo y toma de decisiones <b>(Segundo Grupo).</b>		Sábado 18		
Elaboración de términos de referencia <b>(Primer Grupo).</b>			Sábado 8	
Elaboración de términos de referencia <b>(Segundo Grupo).</b>			Sábado 22	
Control de inventarios <b>(Primer Grupo).</b>				Sábado 5 Sábado 12 Sábado 19 Sábado 26

**Fuente:** Departamento de RRHH. Exhibe Industrial

Primer Grupo: Gerencia, Departamento de compras y administrativo.

Segundo Grupo: Jefe de producción, Jefe de financiero, departamento de contabilidad y bodega.

**Tabla X.** Contenido cursos de capacitaciones.

Descripción de Los Cursos					
Curso	Contenido	Objetivo	Instructor	Tiempo	Costo
Manual y políticas de compras	Conocimiento general del Manual y políticas del proceso de compras	Que el personal de compras tenga la capacidad de aplicar correctamente el manual y las políticas, así como la unificación de criterios entre el personal involucrado el proceso de compra.	Gerente General / Creador del manual y políticas de Compras	6 horas.	Gratuito.
Día de motivación, con dinámicas de trabajo en equipo y toma de decisiones	Dinámicas de Integración de grupos. Dinámicas de equipo de trabajo. Dinámica de toma de decisiones.	Integrar al personal de cada departamento y entre los demás departamentos. Facultarlos para trabajar en equipo y tomen decisiones	Recursos Humanos	8 horas.	Gratuito.
Elaboración de términos de referencia	Bases, Especificaciones Generales, Especificaciones técnicas, Modelos de ofertas	Dar directrices necesarias de cómo formar los documentos para la creación de la cotización.	Proveedores.	6 horas.	Gratuito.
Control de inventarios	Planeación y control de inventarios, liderazgo y toma de decisiones.	Sensibilizar de la importancia, responsabilidad y compromiso de una correcta administración de almacenes y control de inventarios, conocer técnicas de dirección, toma de decisiones y liderazgo efectivo para involucrar al personal a cargo.	Ing. Carolina Galvis Octavia Consultores.	40 horas.	Q.400.00 Por persona

**Fuente:** Departamento de RRHH. Exhibe Industrial

## **5.2 Comparación de los resultados con períodos anteriores**

Cuando es posible, el jefe de compras debe comparar los estimados hechos en periodos anteriores con los resultados reales de aquellos mismos periodos. El objetivo es:

- Obtener evidencia sobre la confiabilidad general de los nuevos procedimientos de estimación del proceso de compra.
- Determinar los puntos críticos que pueden requerirse hacer ajustes para la mejora del proceso.
- Asegurarse de que las diferencias entre los resultados reales y los estimados previos hayan sido cuantificadas y que, en lo que sea necesario, la empresa haya tomado la correspondiente acción.

**Las comparaciones se realizaron tomando en cuenta los indicadores siguientes:**

- Capacidad de cumplimiento por parte de los proveedores con respecto a los requerimientos solicitados por la empresa.
- Valor agregado en el producto entregado por los proveedores.
- Porcentaje de cumplimiento insatisfactorio en las entregas por parte de los proveedores

**Tabla XI.** Comparaciones con periodos anteriores.

Nombre de indicador ó índice	Fórmula	Unidad de medida	Periodos anteriores	Periodo actual
Tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de compras	Promedio de fecha de entrega de materiales a bodega - fecha de solicitud de compra	Días	8 días hábiles	6 días hábiles
Tiempo promedio de retraso del proveedor para el despacho de productos de acuerdo al tiempo estipulado	Promedio de fecha de entrega - fecha estipulada de entrega	Días	2 días hábiles	1 día hábil
Quetzales ahorrados en las adquisiciones de materiales e insumos.	suma de precios de compras mensuales anteriores - suma de precios de compras mensuales actuales	Q.		Q.2800.00
Porcentaje de solicitudes "Inmediatas"	No. de items inmediatos / No. Items solicitados	%		30 %
# de ideas	cantidad de Ideas generadas en el departamento	#		5
# de pedidos de materia prima con especificaciones incorrectas	Cantidad del mes	#	4	2

**Fuente:** Departamento de RRHH. Exhibe Industrial

### **5.3 Revisión de las políticas de compra**

Las políticas de compras aboga por una mejora continua en los procesos establecidos, que permitan una comunicación y fluida entre los requirentes y compradores, y entre la organización y proveedores, generando el mínimo posible de costo y tiempo en el proceso.

Para ello se realizara cada semestre una revisión de la políticas de compra en conjunto de todos los involucrados, buscado así maximizar la gestión interna del proceso compra y de aprovisionamiento, mediante herramientas ya establecidas en el proceso de mejorado de compras, que va desde la solicitud interna hasta la generación de pedidos y la recepción de factura.

### **5.4 Mejora de procesos**

Analizado el proceso de compra de Exhibe Industrial, llegamos a la conclusión que la mejora de los procesos se puede lograra en la medida a su maestría de administrar y controlar cuidadosamente sus inventarios, requerimientos de materia prima y fechas de entrega, logrando así reducir sus costos, y respondiendo más rápidamente a sus clientes para aventajar a su competencia.

Ya definido claramente el ciclo de compras, se nos hizo fácil identificar el tiempo y las tareas involucradas en todo trayecto, por lo que observamos que se podría mejorar el proceso de compras, si se provee de caja chica a los departamentos de la organización y así ellos puedan realizar sus compras emergentes, siendo estas autorizadas únicamente por el jefe de cada uno de ellos, siguiendo el procedimiento ya establecido en las políticas del proceso de compra por caja chica.

## **Mejora en control de inventario**

Para la mejora del control de inventario se implemento el grafico ABC como técnica de gestión de inventarios, el cual es un aspecto importante para el análisis y la administración de un inventario determinando qué artículos representan la mayor parte del valor del mismo -midiéndose su uso en dinero - y si justifican su consecuente inmovilización monetaria. Estos artículos no son necesariamente ni los de mayor precio unitario, ni los que se consumen en mayor proporción, sino aquellos cuyas valorizaciones (precio unitario x consumo o demanda) constituyen % elevados dentro del valor del inventario total. Generalmente sucede que, aproximadamente el 20% del total de los artículos, representan un 80% del valor del inventario, mientras que el restante 80% del total de los artículos inventariados, alcanza el 20% del valor del inventario total.

El gráfico ABC (o regla del 80/20 o ley del menos significativo) es una herramienta que permite visualizar esta relación y determinar, en forma simple, cuáles artículos son de mayor valor, optimizando así la administración de los recursos de inventario y permitiendo tomas de decisiones más eficientes.

Según este método, se clasifican los artículos en clases, generalmente en tres (A, B o C), permitiendo dar un orden de prioridades a los distintos productos:

ARTICULOS A: Los más importantes a los efectos del control.

ARTICULOS B: Aquellos artículos de importancia secundaria.

ARTICULOS C: Los de importancia reducida.

La designación de las tres clases es arbitraria, pudiendo existir cualquier número de clases. También el % exacto de artículos de cada clase varía de un inventario al siguiente. Los factores más importantes son los dos extremos: unos pocos artículos significativos y un gran número de artículos de relativa importancia. Esto permite concentrar la atención y los esfuerzos sobre las causas más importantes de lo que se quiere controlar y mejorar.

### Ejemplo de la aplicación.

A continuación se desarrollará un ejemplo que permitirá visualizar cómo se determinan las tres zonas (A-B-C) en un inventario constituido por 20 artículos, tomados al azar del inventario de Exhíbe Industrial:

**Tabla XII** Datos a obtener del inventario

Art. Nº	Consumo anual Unidades	Costo unitario Q.
1	5000	Q 1.50
2	1500	Q 8.00
3	10000	Q 10.50
4	6000	Q 2.00
5	3500	Q 0.50
6	6000	Q 13.60
7	5000	Q 0.75
8	4500	Q 1.25
9	7000	Q 5.00
10	3000	Q 2.00
11	6000	Q 10.00
12	2000	Q 15.00
13	6500	Q 28.00
14	9300	Q 31.00
15	3060	Q 14.00
16	3177	Q 4.00
17	1500	Q 1.20
18	1962	Q 8.00
19	7000	Q 30.00
20	1246	Q 15.00

**Fuente:** Departamento de producción. Exhíbe Industrial

## Resolución

1. Se debe determinar la participación monetaria de cada artículo en el valor total del inventario. Para ello se debe construir una tabla de acuerdo a lo siguiente:

- Columna nº 1: Corresponde al nº de artículo.
- Columna nº 2: Los porcentajes de participación de cada artículo en la cantidad total de artículos. Para nuestro ejemplo, como tenemos un inventario constituido por 20 artículos, cada artículo representa el 5% dentro del total (100%/ 20 art.= 5%)
- Columna nº 3: Representa la valorización de cada artículo. Para obtenerla, multiplicamos su precio unitario por su consumo. Al pie de la columna obtenemos el valor de nuestro inventario de los 20 artículos.
- Columna nº 4: Nos muestra el % que representa cada una de las valorizaciones en el valor total del inventario.

**Tabla XIII.** Participación monetaria de cada artículo en el valor total del inventario.

Art. Nº	% de participación	Consumo (Q.)	% del consumo
	de c/ art.	Valorización	Total (%)
1	5	Q 7,500.00	0.66
2	5	Q 12,000.00	1.06
3	5	Q 105,000.00	9.27
4	5	Q 12,000.00	1.06
5	5	Q 1,750.00	0.15
6	5	Q 81,600.00	7.20
7	5	Q 3,750.00	0.33
8	5	Q 5,625.00	0.50

Continuación Tabla XIII

Art. Nº	% de participación	Consumo (Q.)		% del consumo
	de c/ art.	Valorización		Total (%)
9	5	Q	35,000.00	3.09
10	5	Q	6,000.00	0.53
11	5	Q	60,000.00	5.30
12	5	Q	30,000.00	2.65
13	5	Q	182,000.00	16.08
14	5	Q	288,300.00	25.47
15	5	Q	42,840.00	3.78
16	5	Q	12,708.00	1.12
17	5	Q	1,800.00	0.16
18	5	Q	15,696.00	1.39
19	5	Q	210,000.00	18.55
20	5	Q	18,690.00	1.65
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>Q</b>	<b>1,132,259.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Departamento de producción. Exhíbe Industrial

- Ahora se deben reordenar las columnas 1 y 4, tomando las participaciones de cada artículo en sentido decreciente, lo que dará origen a la Tabla XIV

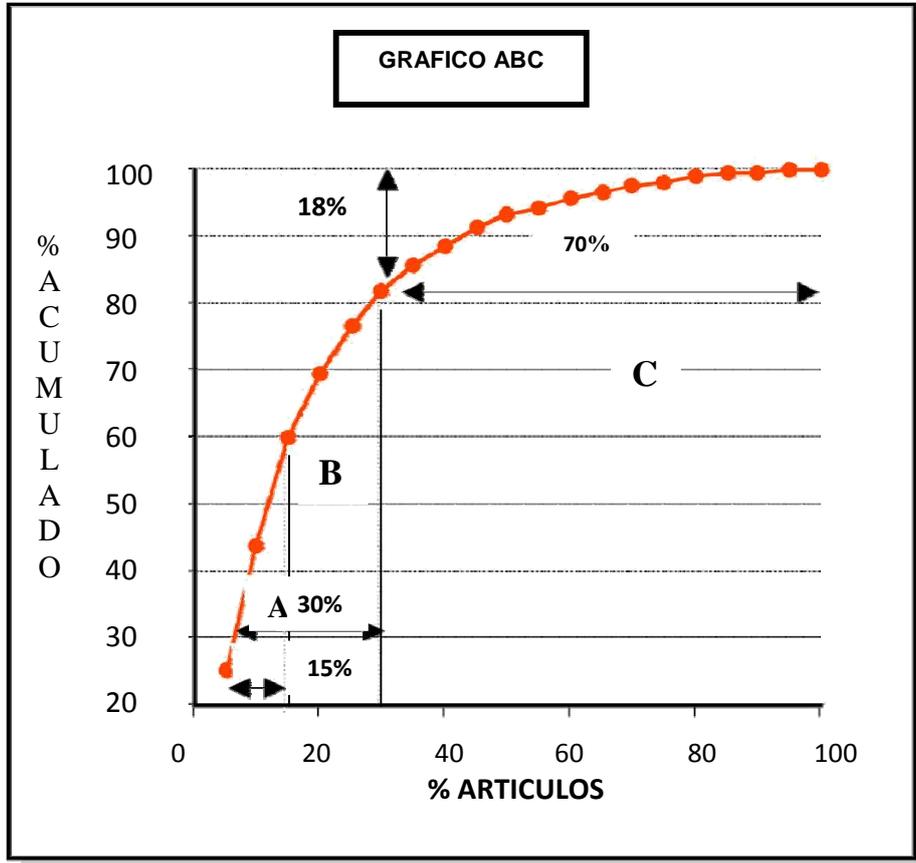
:

**Tabla XIV:** Participación de los artículos en % de la valorización.

Art. No.	% Participación	% valorización	% acumulado	% No. acumulado	Clase
14	5	25.47	5	25.47	
19	5	18.55	10	44.02	A
13	5	16.08	15	60.1	
3	5	9.27	20	69.37	
6	5	7.2	25	76.57	B
11	5	5.3	30	81.87	
15	5	3.78	35	85.65	
9	5	3.09	40	88.74	
12	5	2.65	45	91.39	
20	5	1.65	50	93.04	
18	5	1.39	55	94.43	
16	5	1.12	60	95.55	C
2	5	1.06	65	96.61	
4	5	1.06	70	97.67	
1	5	0.66	75	98.33	
10	5	0.53	80	98.86	
8	5	0.5	85	99.36	
7	5	0.33	90	99.69	
17	5	0.16	95	99.85	
5	5	0.15	100	100	

**Fuente:** Departamento de producción. Exhíbe Industrial

**Figura 14.** Trazado de la gráfica y determinación de zonas ABC



**Fuente:** Departamento de Producción. Exhíbe Industrial

A partir de los datos de la tabla XIV y la Figura 14 se puede observar que unos pocos artículos son los de mayor valorización. Si solo se controlaran estrictamente los tres primeros, se estaría controlando aproximadamente el 60% del valor del inventario. Asignamos la zona A para estos artículos. Controlando también los art. 3, 6 y 11, se estaría controlando, en forma aproximada, el 82% del valor del inventario. (Zona B)

Se ve claramente en la gráfica que el 15% del inventario justifica el 60% del valor, mientras que el 30% del mismo justifica el 82% de dicho valor; a su vez, el 70% del inventario justifica el 18% del valor. Si se tiene en cuenta los costos de mantenimiento y de control de estos últimos, se llega a la conclusión que no es necesario controlarlos estrictamente, ya que son de poca valorización, y que debe mantenerse el mínimo stock posible de los mismos.

La asignación de las zonas A, B y C en la gráfica que estamos analizando se realizó en función del alto % de valorización de los tres primeros artículos (25,47%, 18.55% y 16.08%, respectivamente), sin embargo, las zonas pueden asignarse de forma diferente, por ejemplo, incluyendo en la zona A los seis primeros artículos, que representan alrededor del 80% del valor del inventario, en la zona B los siguientes tres artículos, y los restantes en la zona C. De esta forma, controlando el 30% del inventario (zona A) se estaría controlando aproximadamente el 80% del valor del mismo. Observando las zonas A y B de la gráfica que se da a continuación, se puede ver que el 45% del inventario justifica alrededor del 90% de su valor y que el 55% del inventario justifica, aproximadamente, el 10% del mismo valor.

Si bien cada almacén tiene distintos tipos de curvas ABC, lo importante es recordar que:

- **Para los artículos A** se debe usar un estricto sistema de control, con revisiones continuas de los niveles de existencias y una marcada atención para la exactitud de los registros, al mismo tiempo que se deben evitar sobre-stocks.

- **Para los artículos B** llevar a cabo un control administrativo intermedio.
- **Para los artículos C** utilizar un control menos rígido y podría ser suficiente una menor exactitud en los registros. Se podría utilizar un sistema de revisión periódica para tratar en conjunto las órdenes surtidas por un mismo proveedor.

## CONCLUSIONES

1. Con las mejoras necesarias implementadas en los procedimientos propuestos se llegó a mejorar un 20% del tiempo utilizado en la actualidad.
2. Se estableció y documentó los procedimientos mejorados de caja chica, orden de compra, cotización, por medio de los diagramas de operación de proceso, dando opción a las autoridades actuales y a las autoridades venideras el tener apoyo en las compras y así poder realizarlas de forma eficiente.
3. Las mayores demoras en el procedimiento de compras, se deben a que ninguna de las tres coordinaciones tienen un orden y procedimiento establecido en lo que respecta a la verificación de su presupuesto, es por eso que acuden al departamento financiero para realizar esta actividad. En algunas situaciones se rechaza el expediente por no tener presupuesto en la compra que se está realizando.
4. El flujo del proceso actual de compras presenta pasos necesarios, pero no automatizados que hacen tedioso y tardío el trabajo para los usuarios; la solución a este problema se basó en la determinación del flujo actual del proceso, a la vez que se van creando los procedimientos y lineamientos de cada uno de los procesos por los que pasa la compra, lo cual fue creando el flujo de información para el flujograma propuesto.

5. El sistema ABC es un método de clasificación de inventarios en función del valor contable (de coste o adquisición) de los materiales almacenados.
6. Al realizar el diagnóstico de los controles internos existentes para la gestión de compras; se determinó que los controles existentes fueron diseñados para volúmenes pequeños de operación, en el momento del crecimiento de su actividad económica no considerado modificar o implementar controles internos, adecuados a los volúmenes actuales de sus operaciones.
7. Las deficiencias de control interno encontradas, son generadas por la poca supervisión de las funciones del departamento; específicamente en lo que concierne a la evaluación, retroalimentación y reclamos a los proveedores. Considerando la importancia de los volúmenes que se manejan tanto en cantidades como valores, podrían estar pagando más por algo que vale menos.
8. El personal del departamento de compras no cuenta con un adecuado manual de funciones, lo que se ve reflejado en el seguimiento de las órdenes de compra, argumentando que el volumen de trabajo en la época alta y mantenimiento, no les permite cerrar las órdenes de compra, lo que origina en su momento situaciones de pérdida y demora.

## RECOMENDACIONES

1. Autorizar e implementar los instrumentos administrativos siguientes: manual de normas y procedimientos, documentos de cotización y evaluación de proveedores, propuestos para hacer eficiente y transparente los distintos procesos de cotización que debe realizar la empresa.
2. Que las autoridades de Exhibe Industrial, luego de implementar la propuesta planteada en el presente estudio instruya a quien corresponda realizar evaluaciones periódicas de esta para poder satisfacer de mejor manera las necesidades de la empresa.
3. Que el plan de capacitación propuesto, sea sometido a consideración por el departamento de Recursos Humanos, previo aprobación de la Gerencia, para la implementación correspondiente por parte de los Departamentos de compras, financiero, administrativo y producción.
4. Se recomienda al departamento de compras que al final de cada trimestre planifiquen conjuntamente con los encargados de cada departamento las compras a realizar en el siguiente trimestre, ya que con una buena planificación se ordenará más el trabajo administrativo del departamento.

5. En la modalidad de compra directa en la forma de pago por medio de caja chica, por ser esta una compra de baja nominación, se recomienda a las autoridades de Exhibe Industrial que el procedimiento de esta compra la efectúe cada departamento que tenga esta necesidad, ya que haciéndolo de esta manera se ahorrará tiempo en cubrir esta necesidad. Además que por lo general esa compra es para cubrir emergencias y se llega al lugar de compra y no se espera que el proveedor llegue a la empresa.
  
6. Por último, se le recomienda a la gerencia de Exhibe Industrial, la adquisición de un software para el control de inventario, el cual ahorrará tiempo en verificación de saldos, reportes, inventarios, pronósticos y auditorias, mejorando así la eficiencia del proceso de compra.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Eduteka. (Enero de 2006). Fundación Piedrahita Uribe. "Diagrama Causa – Efecto". En línea en <http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>.
2. Franklin Fincowsky, Enrique. (1993). "Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración". México. FCA – UNAM.
3. Microsoft, (Marzo de 2006). "Mejorar el proceso de compras para obtener mayor rentabilidad". Gestión de abastecimiento y control de stock. en línea en [http://download.microsoft.com/download/a/e/6/ae6d875c-a7e5-4462-920a-d6b8246a4a8a/Caso\\_Com\\_Iberical\\_Aprobado.pdf](http://download.microsoft.com/download/a/e/6/ae6d875c-a7e5-4462-920a-d6b8246a4a8a/Caso_Com_Iberical_Aprobado.pdf).
4. Navarro, Eduardo Dr. (Septiembre, 2006). "Mejoras en la Gestión de Compras".  
<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/la-gestion-de-compras.htm>
5. Wikipedia, La Enciclopedia Libre (2007). "Diagrama de Pareto". En línea en <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/8/89/Pareto.png/400px/Pareto.png>.
6. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 2da. edición. México, McGraw Hill. 369 p.
7. Koontz Harold, y Weihrich Heinz. 1998. Administración una Perspectiva Global. 11 edición, Editorial McGraw-Hill. 796 p.

8. Orellana Ayala, Elvira Yolanda. Escuela de Administración de Empresas USAC. Apuntes de Administración 1. Parte 1. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 104 p.
  
9. Google Earth (Enero de 2009). “Imágenes de Satélite”  
<http://earth.google.es/>



## ANEXO 2

<b>Form. FDAF-002</b>	
<b>Departamento solicitante</b>	<b>Fecha de consulta</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Producto:	<input type="text"/>
Especificaciones:	<input type="text"/>
Cantidad solicitada:	<input type="text"/>
<b>Uso exclusivo de bodega</b>	
Stock actual:	<input type="text"/>
Cantidad Solicitada:	<input type="text"/>
Saldo de Stock:	<input type="text"/>
	Vo.Bo. _____ Supervisor de bodega



<b>Form. FDAF-002</b>	
<b>Departamento solicitante</b>	<b>Fecha de consulta</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Producto:	<input type="text"/>
Especificaciones:	<input type="text"/>
Cantidad solicitada:	<input type="text"/>
<b>Uso exclusivo de bodega</b>	
Stock actual:	<input type="text"/>
Cantidad Solicitada:	<input type="text"/>
Saldo de Stock:	<input type="text"/>
	Vo.Bo. _____ Supervisor de bodega



## ANEXO 3

### Evaluación a proveedores

Nombre del proveedor:

Fecha:

Código del proveedor:

Evaluación No. :

Tema	Contenido	Cumple	No cumple
Calidad del producto	<p>El producto enviado por el proveedor ha sido conforme a lo especificado (no hubo rechazo de producto).</p> <p>Características del producto.</p> <p>No se han dado devoluciones de producto defectuoso.</p>		
Calidad de servicio	<p>El proveedor brinda asistencia técnica en la empresa.</p> <p>El proveedor es flexible ante cambios del pedido.</p> <p>Envía cotizaciones cuando es solicitado.</p> <p>Mantiene un alto stock de producto.</p> <p>Está conforme con el servicio ofrecido por el personal.</p> <p>Es fácil comunicarse con el contacto.</p> <p>Otorga facilidades de pago / descuentos.</p> <p>Mantiene precios por periodos prolongados.</p> <p>Se esfuerza en reducir costo y mejor su oferta.</p>		
Cumplimiento con las cantidades programadas	<p>Entrega la Cantidad acorde a la solicitada por el Jefe de Compras.</p>		
Cumplimiento con los tiempos de entrega	<p>Se han entregado los pedidos en las fechas indicadas.</p> <p>Capacidad de entrega / responde a pedidos corto plazo.</p>		
Atención a reclamos	<p>Los reclamos de calidad son acogidos sin ningún problema y a la vez son resueltos satisfactoriamente.</p> <p>Los reclamos realizados son debidamente procesados</p>		
Calificación:	<input type="text"/>	<p>&lt; 50 % 50 - 69 % &gt; 70%</p>	<p>No Aceptable Proveedor secundario Proveedor principal</p>

Vo.Bo. \_\_\_\_\_

Jefe de Producción

## ANEXO 4

Form.  
FDAF-004

### FICHAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

ITEM	VINILES ADHESIVOS	ITEM	VINILES LAMINADORES
CÓDIGO	<b>VIND-GEN-001</b>	CÓDIGO	<b>ARC-TRANS-55</b>
DENOMINACIÓN DEL BIEN	Brillante fondo Blanco	DENOMINACIÓN DEL BIEN	Vinil Transparente Brillante
UNIDAD DE MEDIDA	Rollo	UNIDAD DE MEDIDA	Rollo
DESCRIPCIÓN GENERAL	Ancho:1.52 mts	DESCRIPCIÓN GENERAL	Ancho: 1.40 mts
	Largo: 50 Mts		Largo: 109 yd
	Cantidad:		Cantidad:
	Color: Blanco		Color:
		observaciones	<b>Matte Arclad</b>
CÓDIGO	<b>VIND-GEN-002</b>	CÓDIGO	<b>ARC-GRAFICA PISO</b>
DENOMINACIÓN DEL BIEN	Brillante fondo Negro	DENOMINACIÓN DEL BIEN	Laminador Para Grafica de Piso
UNIDAD DE MEDIDA	Rollo	UNIDAD DE MEDIDA	Rollo
DESCRIPCIÓN GENERAL	Ancho:1.52 mts	DESCRIPCIÓN GENERAL	Ancho: 1.40 mts
	Largo: 50 Mts		Largo: 55 yd
	Cantidad:		Cantidad:
	Color: Negro		Color:
CÓDIGO	<b>VIND-GEN-003</b>	CÓDIGO	<b>LAMINADORES LIQUIDOS</b>
DENOMINACIÓN DEL BIEN	Brillante fondo Negro	CÓDIGO	<b>LAMLIQ-DAIGE</b>
UNIDAD DE MEDIDA	Rollo	DENOMINACIÓN DEL BIEN	Laminador Daige Gloss
DESCRIPCIÓN GENERAL	Ancho:1.37 mts	UNIDAD DE MEDIDA	Galon
	Largo: 50 Mts	DESCRIPCIÓN GENERAL	Color: Matte
	Cantidad:		
	Color: Negro	CÓDIGO	<b>LAMLIQ-NAZAR-GLOSS</b>
CÓDIGO	<b>DPF-600GT</b>	DENOMINACIÓN DEL BIEN	Laminador Nazar Glossy
DENOMINACIÓN DEL BIEN	Vinil Arlon	UNIDAD DE MEDIDA	Galon
UNIDAD DE MEDIDA	Rollo	DESCRIPCIÓN GENERAL	Color:
DESCRIPCIÓN GENERAL	Ancho:1.52 yds	CÓDIGO	<b>LAMLIQ-NAZAR-MATTE</b>
	Largo: 50 yds	DENOMINACIÓN DEL BIEN	Laminador Nazar Glossy
	Cantidad:	UNIDAD DE MEDIDA	Galon
	Color:	DESCRIPCIÓN GENERAL	Color: Matte
CÓDIGO	<b>DPF-600MT</b>		
DENOMINACIÓN DEL BIEN	Vinil Arlon		
UNIDAD DE MEDIDA	Rollo		
DESCRIPCIÓN GENERAL	Ancho:1.52 yds		
	Largo: 50 yds		
	Cantidad:		
	Color: Transparente		



## ANEXO 5

Form.  
FDAF-005

### COMPARACIÓN DE COTIZACIÓN

<b>PROVEEDOR</b>			<b>FECHA</b>		
			DIA	MES	AÑO

<b>DISPONIBILIDA DEL PRODUCTO</b>	Inmediata(60)	Programada (40)	
<b>PRECIO</b>	Menor (15)	Intermedio (5 )	Mayor (0)
<b>POSEE CERTIFICACION DE CALIDAD</b>	Si (20)	No (0)	
<b>LUGAR DE ENTREGA</b>	Of. Centrales (10)	Planta (15)	Recogeremos (5)
<b>FORMA DE PAGO</b>	Crédito (15)	Trámite de Cheque (10)	Contado (5)
<b>TIEMPO DE CRÉDITO</b>	Sesenta días (10)	Treinta días (5)	
			<b>Total</b>

<b>PROVEEDOR</b>			<b>FECHA</b>		
			DIA	MES	AÑO

<b>DISPONIBILIDA DEL PRODUCTO</b>	Inmediata(60)	Programada (40)	
<b>PRECIO</b>	Menor (15)	Intermedio (5 )	Mayor (0)
<b>POSEE CERTIFICACION DE CALIDAD</b>	Si (20)	No (0)	
<b>LUGAR DE ENTREGA</b>	Of. Centrales (10)	Planta (15)	Recogeremos (5)
<b>FORMA DE PAGO</b>	Crédito (15)	Trámite de Cheque (10)	Contado (5)
<b>TIEMPO DE CRÉDITO</b>	Sesenta días (10)	Treinta días (5)	
			<b>Total</b>

<b>PROVEEDOR</b>			<b>FECHA</b>		
			DIA	MES	AÑO

<b>DISPONIBILIDA DEL PRODUCTO</b>	Inmediata(60)	Programada (40)	
<b>PRECIO</b>	Menor (15)	Intermedio (5 )	Mayor (0)
<b>POSEE CERTIFICACION DE CALIDAD</b>	Si (20)	No (0)	
<b>LUGAR DE ENTREGA</b>	Of. Centrales (10)	Planta (15)	Recogeremos (5)
<b>FORMA DE PAGO</b>	Crédito (15)	Trámite de Cheque (10)	Contado (5)
<b>TIEMPO DE CRÉDITO</b>	Sesenta días (10)	Treinta días (5)	
			<b>Total</b>

Observaciones:

Jefe De compras



# ORDEN DE COMPRA

Form: OC-001

Nit.: _____ ENTIDAD			
<b>EXHIBE INDUSTRIAL</b>			
DEPARTAMENTO EJECUTOR		FECHA	
	DIA	MES	AÑO
DIRECCION			
<b>22 av. 24-59 Zona 5, Ciudad de Guatemala</b>			

No. ORDEN DE COMPRA:

FECHA DE ENTREGA:

CAJA CHICA:

COTIZACIÓN:  COMPRA DIRECTA

SEÑOR/ES: \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_

TEL./FAX No.  CONTACTO  SIRVASE REMITIR A: **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

CON DOMICILIO EN: \_\_\_\_\_

LA PROVISIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS QUE EN LA PRESENTE ORDEN DE COMPRA SE DETALLAN:

CODIGO PROVEEDOR:  SE ADJUNTAN ESPECIFICACIONES TECNICAS: SI  NO

**DETALLE DE BIENES Y/O SERVICIOS SEGÚN REQUISICIÓN DE COMPRA:** \_\_\_\_\_

CODIGO DEL BIEN	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR EN QUETZALES			
				UNITARIO	TOTAL	IVA	SIN IVA
<b>TOTALES:</b>				<b>Q</b>	<b>-</b>	<b>Q</b>	<b>-</b>

Elaboración Orden de Compra

Jefe de Compras

Jefe de Financiero

## Lista de Proveedor por Proveedor

Código Proveedor	Nombre Fiscal	Dirección	Contacto	Teléfono	Teléfono Contacto	Fax	Categoría de Evaluación	Producto
1	NOVOCOLOR	6 C A 7-34 Z-9	Jorge Mario	2381-2828		2381-2828	PRIMARIO	VINILES LAMINACION LONAS
2	GRASO INTERNACIONAL	Calzada San Juan 32-49 zona 7, Bodega 5	Mario.A.Dominguez.	2439-3700	4149-5743	2439-3900	PRIMARIO	3M
3	IMPORCOMP, S.A	Avenida Petapa 42-85 Bodega No. 3 Zona 12.	Lic. Ana Beatriz Paiz		5966-1289		PRIMARIO	LAMINACION
4	FUENTE NAVA	35 Avenida 0-25 zona 11	Hilda Coto	2434-0844	5683-8191	2434-0844	PRIMARIO	LAMINACION
5	TUBELITE GUATEMALA	Avenida Hincapie 22-44, Zona 13.	David Galicia	2326-8400	5786-3727	2326-8400	SECUNDARIO	PVC
6	PUBLIX	6a. Calle "A" 7-34 Zona 9, Guatemala	Herbet Davila	2362-0501		2362-0504	PRIMARIO	DISPLAYS FRAMES POBANNER
7	MULTITUBO, S.A.	3 Av. 2-42 Z-13 Pamplona	Alejandro Hernadez	2472-0992		2440-6139	PRIMARIO	PVC
8	PVC TOTAL	17 Av. 16-96 Z-11 Anillo Periferico	Juan Carlos	2472-7921		2472-7921	SECUNDARIO	PVC
9	ALPOVE S.A.	8 Av. 4-59 Zona 11		2442-4330		2442-4330	SECUNDARIO	PVC
10	TINTA PRINT	9 Calle 5-21 Zona 10		2385-2434		2385-2434	SECUNDARIO	TINTAS
11	MEGAVINYL	13 C 2-60 Z-10 Edif. Topacio Azul Nivel 1 Of. 105		2332-8804		2363-0188	SECUNDARIO	VINILES
12	DG TECH	19 Av.16-56 Zona 10 Bodega No. 3		2229-0707		2229-0708	NO APROBADO	VINILES
13	GLOBAL PAPER CORPORATION S.A.	14 Av 25-25 Z-11 Col Mariscal		2473-3206		2473-3206	SECUNDARIO	LAMINAS LONAS





Bogotá D.C, Abril de 2009

Señores:

**EXHIBE INDUSTRIAL**

Ref: Cotización para Capacitación de Control de Inventarios  
Guatemala

Nuestra empresa OCTAVIA CONSULTORES presenta a Uds. La cotización solicitada  
En nuestra anterior conversación.

Para mayor información, [www.octaviaconsultores.com](http://www.octaviaconsultores.com).

Atentos a sus sugerencias.

Curso **CONTROL DE INVENTARIOS.**

**Duración Total**

**60 Horas**



Valor por persona: USD 340.90

Total con los 4 Módulos: USD 1.363.63

Si se inscribe antes del 11 de mayo recibirá un descuento del 5%,

pagaría USD 1295.45 por los cuatro módulos.

Si el grupo pasa de los (20) estudiantes de igual manera se podría manejar un

Descuento por más estudiantes.

Agradecemos su atención prestada,

---

**María Carolina Galvis Avellaneda**  
**Octavia Consultores**