



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



**PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA ALEGRIA, C.A**

Proyecto de Grado



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA
ALEGRÍA, C.A**

Autor:

Juan Rocha C.I: 18.411.835.

Genesi Sosa C.I: 19.443.057

Campus Bárbula, febrero de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA
ALEGRIA, C.A**

Tutor:

Prof. Daniel Rumbo

Autor:

Juan Rocha C.I: 18.411.835.

Genesi Sosa C.I: 19.443.057

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Administración Comercial**

Campus Bárbula, febrero de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA
ALEGRIA, C.A**

Tutor:
Prof. Daniel Rumbo

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. **Daniel Rumbo**
C.I. **V-12.750.394.**

Campus Bárbula, febrero de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Expediente 1003

Periodo: 2S-2014

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA ALEGRIA, C.A**

Elaborado y Presentado por:

ROCHA JUAN	18.411.835	ADMINISTRACION COMERCIAL
SOSA GENESI	19.443.057	ADMINISTRACION COMERCIAL

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del/la Profesor (a) C.I: reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

JURADOS

**DANIEL RUMBO
MIEMBRO PRINCIPAL -TUTOR**

**MANUEL GONZALEZ
COORDINADOR**

**ANGELICA PEÑATE
MIEMBRO PRINCIPAL**

**AUDIRMAR GARCIA
SUPLENTE**

En Valencia a los 19 días del mes de febrero del año 2015

DEDICATORIA

A MIS PADRES, a mi padre por enseñarme valores como el trabajo y la perseverancia responsabilidad para lograr lo que uno quiere en la vida, a mi madre de forma muy especial por siempre apoyarme en los retos que he querido emprender y sus palabras siempre han sido dale tu puedes, hecha para adelante, sin nunca juzgarme por ninguna decisión de mi vida.

A MI ABUELO, un ser muy especial que desde el cielo se que estaría orgulloso de este reto alcanzado, y que muchas veces me pregunto como iba en la universidad, de el aprendí también muchas cosas de la vida, cuantas veces me decía “échale pichón”

A MI NOVIA, porque debido a todo el tiempo que dure para alcanzar esta meta la conocí a ella, ya que muy probablemente si me hubiera graduado en los 5 años de la carrera no la hubiera conocido y también ya que muchas veces me motivo a seguir adelante y ha sido mi compañía durante mitad de mi carrera.

A muchas personas que están en mi mente que a través de la vida uno va conociendo y admirando y van dejando muchos aprendizajes de manera muchas veces silenciosa.

JUAN ROCHA

DEDICATORIA

A Dios, en primera estancia porque día a día me regala la oportunidad de despertar, ver, caminar, crecer y desarrollarme, mi guía y acompañante por siempre.

A mis padres, sin duda alguna, por formar parte de mi felicidad, por su amor, por darme la vida, por darme hermanos, por brindarme su apoyo incondicional, por enseñarme valores de humildad, respeto, lealtad, responsabilidad, por hacerme lo que soy como persona, a ellos les debo mi ser, y este logro completo se los dedico, por cada noche en vela, por acompañarme y sobre todo por creer en mí, y empujarme día a día para salir adelante, este paso aparte de ser mi logro personal es también suyo.

A mis hermanos, por el constante aprendizaje, porque sé que contaré con ellos siempre, por cada lágrima juntos y cada momento de alegría.

GENESI SOSA

AGRADECIMIENTOS

A la vida, que muchas veces nos ofrece tantas experiencias de las que debemos aprender ya que todo pasa a su debido tiempo, por ejemplo la consecución de esta meta que tantas veces pensé que no alcanzaría, hasta que de pronto un día la vida te cambia tus prioridades y puntos de vista y logras lo que por un tiempo pensaste no alcanzar.

A mi compañera de tesis, que no recuerdo en que momento exactamente la conocí pero la vida me la puso al lado haciendo sin fines de trabajos durante la carrera y que no cambiaría nunca por ningún otra, ya que siempre sentí mucha empatía con ella e hicimos un excelente grupo. Sé que la vida le deparara muchas cosas buenas porque a las personas buenas le pasan cosas buenas.

A mis padres, por darme siempre los recursos necesarios y el apoyo para que el paso por la universidad fuera grato.

A mi tutor de tesis, Prof. Daniel Rumbo por su ayuda, por su tiempo y por los conocimientos que nos ofreció para conseguir esta meta tan importante para nosotros.

A mi UC, y a todos sus profesores por las enseñanzas compartidas con nosotros, por todos estos años de experiencias y aprendizajes que marcaran nuestras vidas.

JUAN ROCHA

AGRADECIMIENTOS

A mi novio, por su amor, por todo este tiempo caminando junto a mí, por formar parte de mi vida, por ser especial, por acompañarme y apoyarme en cada meta propuesta y por formar parte de mi futuro y mi felicidad.

A mi compañero de tesis, por su amistad, porque quiso que estuviéramos juntos en este gran paso, por cada clase vista, por ayudarme, por enseñarme, por su asertividad y ser mi complemento profesional.

A la UC, por ser el alma máter de mi formación, porque aprendí mucho en ella, y por la excelencia de sus profesores.

A mis amigos, porque nos conocimos en esta meta, porque en los momentos que los he necesitado han estado allí y sé que seguiremos juntos.

A mi tutor de tesis, porque me enseñó muchas cosas, porque aceptó guiarnos, porque es excelente profesional, y porque nos ayudó en la realización de esta meta.

A todas las personas que formaron parte de esta meta, que me brindaron su apoyo incondicional y creyeron en mí; a todos ellos Gracias, ustedes saben quiénes son.

GENESI SOSA



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA
ALEGRIA, C.A**

Autor(es): Rocha Juan, Sosa Genesi

Tutor: Rumbo Daniel

Fecha: Febrero de 2015

RESUMEN

La presente investigación surgió como parte fundamental de un macro estudio para establecer la importancia de los manuales de normas y procedimientos que son fuente formal y permanente de información, puesto que contienen la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, además de precisar las responsabilidades y participación de cada cargo dentro de la empresa, a su vez permite tener control del funcionamiento interno y las operaciones reales. Ante esta realidad se entiende que la empresa donde sus procesos operacionales se ejecuten empíricamente tendrá como consecuencia que no se obtenga el resultado que se desea y se deba corregir los errores, de lo que probablemente se hizo de forma inadecuada, ocasionando pérdida de tiempo, energías e ideas valiosas para la organización, en el proceso de hacer las correcciones que amerite el caso, es decir, estos recursos podrían estar aprovechándose en producir resultados para la organización. A través de esta propuesta se busca lograr que la empresa pueda ser competitiva ya que se podrán realizar las actividades de forma correcta y sin necesidad de aplicar procesos correctivos, dedicando más tiempo a la planificación de los demás procesos de la empresa. La investigación está enmarcada en un proyecto factible ya que se elabora una propuesta de un manual de normas y procedimientos para el departamento de compras en el cual se definirán las principales funciones operativas que debe ejecutar este departamento como el proceso de selección de proveedores, la forma en que se ejecutara el proceso de compra de mercancía, la evaluación de proveedores, la creación de fichas de inventario de los productos en el sistema de información. Para la consecución de la investigación se utilizarán dos instrumentos de recolección de datos que será una entrevista y una encuesta aplicada al recurso humano del departamento de compras y otros relacionados también con este como almacén y administración.

Palabras Clave: Manuales de normas y procedimientos, procesos correctivos, competitiva control, operaciones



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPOSAL FOR A MANUAL OF RULES AND PROCEDURES FOR
PURCHASING DEPARTMENT LIBRARY COMPANY THE JOY, CA**

Autor(es): Rocha Juan, Sosa Genesi

Tutor: Rumbo Daniel

Fecha: Febrero de 2015

ABSTRACT

This research emerged as a fundamental part of a macro study to establish the importance of the manual of rules and procedures that are formal and permanent source of information, since they contain the description of activities to be followed in carrying out the functions of a unit administrative, plus the responsibilities and participation of each position within the company, in turn enables to control the inner workings and actual operations. Given this reality is understood that the company where its operational processes to run empirically will lead to the desired result is not obtained and should correct the errors, which probably was made improperly, causing loss of time, energy and valuable ideas for the organization, in the process of making corrections to warrant the case, ie, these resources could be advantage in producing results for the organization. Through this proposal seeks to get the company to be competitive and to be able to perform the activities correctly and without the need for corrective processes, spending more time planning other business processes. The research is framed in a feasible project as a proposal for a manual of rules and procedures for the purchasing department in which the main operating functions that must run this department as the process of supplier selection are defined is made, the form in the process of buying merchandise, vendor evaluation, creating tabs inventory of products in the information system will run. To achieve research two instruments for data collection will be an interview and a survey of the human resource of the purchasing department and others also related to this as a warehouse and administration were used.

Keywords: Manual rules and procedures, corrective processes, competitive control operations.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Periodo: 1-2014

Yo, **Daniel Rumbo**; titular de la Cédula de Identidad 12.750.394, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Genesi Sosa	19.443.057	0424-4533849	Genesiadrianasosa@hotmail.com	AC	CP
Juan Rocha	18.411.835	0412-4199873	Juande161@hotmail.com	AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: **Desarrollo Socioeconómico y Organizacional**
Línea: **Cultura y Transformación Organizacional**

Interrogante: **¿Cómo impulsar el Desarrollo de las Organizaciones?**

Firman:

Tutor:
Nombre y Apellido: Daniel Rumbo
E-mail: danielrumbo_uc@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Genesi Sosa
genesiadrianasosa@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Juan Rocha
Juande161@hotmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

Profesor de Investigación Aplicada: VICTOR CAMPOS

Tutor: DANIEL RUMBO

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA ALEGRÍA, C.A

CAPITULO I	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema-Objetivos de la Investigación-Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	30/04/2014	FALTA REDACCIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA EN VENEZUELA.	Tutor:
	2.-	05/05/2014	FALTA EL CONTROL PRONOSTICO, ES DECIR COMO EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PODRÍA OPTIMIZAR LOS PROCESOS.	Tutor:
	3.-	19/05/2014	REDEFINIR EL OBJETIVO ESPECÍFICO N°1, Y MEJORAR EL OBJETIVO ESPECIFICO N°3	Tutor:
	4.-	28/05/2014	REFORZAR DESDE EL PUNTO DE VISTA ACADEMICO LA LINEA DE LA INVESTIGACIÓN	Tutor:



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: VICTOR CAMPOS

Tutor: DANIEL RUMBO

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA ALEGRÍA, C.A

CAPITULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	10/06/2014	FALTAN ASPECTOS METODOLOGICOS	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	16/06/2014	ORDENAR LOS ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION DEL MAS RECIENTE AL MAS ANTIGUO	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	18/06/2014	REFORZAR LAS BASES TEORICAS	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	01/07/2014	HACER BREVE DESCRIPCIÓN DEL CAPITULO III. CUIDAR LOS MARGENES Y SANGRIAS	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

Profesor de Investigación Aplicada: VICTOR CAMPOS **Tutor:** DANIEL RUMBO

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA ALEGRÍA, C.A

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	10/07/2014	HACER UNA DESCRIPCION BREVE DEL MARCO METODOLOGICO	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	15/07/2014	REVISAR EL TIPO DE MUESTRA	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	21/07/2014	REVISAR Y CORREGIR LAS TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL CUADRO TECNICO METODOLOGICO DEL OBJETIVO N°1	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	08/08/2014	CUIDAR LA REDACCION Y LA PRESENTACION DE LAS REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

Profesor de Investigación Aplicada: VICTOR CAMPOS

Tutor: DANIEL RUMBO

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA ALEGRIA, C.A

CAPÍTULO IV Análisis de los resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del Instrumento. Validación del Instrumento. Aplicación del Instrumento. Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	20/10/2014	ADICIONAR PREGUNTAS AL CUESTIONARIO Y REFORMULAR LA ENTREVISTA	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	04/11/2014	ORDENAR LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO POR SECCIÓN	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	05/12/2014	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: VICTOR CAMPOS **Tutor:** DANIEL RUMBO

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA ALEGRÍA, C.A

CAPÍTULO V La propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta, Justificación de la Propuesta, Fundamentación de la Propuesta, Factibilidad de la Propuesta, Objetivos de la Propuesta, Estructura de la Propuesta.	1.-	10/12/2014	REDEFINIR LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN VERBOS INFINITIVOS, CORREGIR ERRORES DE FORMA DEL DIAGRAMA DE FLUJO	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	17/12/2014	ANEXAR INSTRUCTIVOS AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y REALIZAR ANALISIS ESCRITO DE LA PROPUESTA	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	12/01/2015	AMPLIAR LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, Y CORREGIR ERRORES DE LA BIBLIOGRAFIA Y AGREGAR FALTANTES	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	v
Agradecimientos	vii
Resumen	ix
Abstract	x
Formato de Postulación Tutorial	xi
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xii
Índice General	xvii
Índice de Gráficos	xix
Índice de Tablas	xxi
Introducción	23
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	25
Planteamiento del Problema	25
Objetivos de la Investigación	30
Objetivo General	30
Objetivo Específico	30
Justificación de la Investigación	30
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	33
Antecedentes	33
Bases Teóricas	38
Definición de Términos	61
Bases Legales	62
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	64
Diseño de la Investigación	64
Tipo y Nivel de Investigación	65
Colectivo a Investigar	66
Técnicas y Análisis de Presentación de la Información	69
Validez y confiabilidad	69

CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	71
Presentación de los Resultados	71
Resultados de la Entrevista	90
Diagnóstico de la Situación Actual	94
Estructura del Manual de Normas y Procedimientos al Departamento de Compras	96
Procesos del Departamento de Compras	98
CAPITULO V	
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
Justificación	101
Factibilidad	102
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES	148
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	149
ANEXOS	150
Anexo A. Instrumento de recolección de información	
Anexo B. Validación de los instrumentos	
Anexo C. Cuadro técnico metodológico	

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	PAG
1.La estructura organizacional de la empresa está definida de forma clara .	71
2. Los departamentos de la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos.....	72
3. El departamento de compras tiene claramente definidas sus funciones operativas	73
4.En el departamento de compras existen procedimientos para el manejo de documentos y registros	74
5. Existe un encargado de la selección de proveedores.....	75
6. Existe un método de evaluación previa para seleccionar los proveedores.....	76
7. La empresa posee un catálogo de proveedores.....	77
8. El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega.....	78
9. Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa.....	79
10. Existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades optimas de productos a pedir.....	81
11. La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones.....	82
12. Se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos.....	83
13. En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra.....	84
14. En el departamento de compras existen una persona encargada de aprobar las órdenes de compra.....	85
15. El departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponde con las facturadas.....	86

16 El departamento de almacén informa al Departamento de Compras la llegada de los pedidos para su seguimiento.....87

17. El departamento de almacén informa al de compras sobre productos no conformes o defectuosos.....88

18. El departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria.....89

INDICE DE TABLAS

Tabla N°	PAG
1. Simbología utilizada en los diagramas de flujo.....	44
2. Distribución de la Población.....	67
3. La estructura organizacional de la empresa está definida de forma clara.	71
4. Los departamentos de la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos.....	72
5. El departamento de compras tiene claramente definidas sus funciones operativas	74
6. En el departamento de compras existen procedimientos para el manejo de documentos y registros	75
7. Existe un encargado de la selección de proveedores.....	76
8. Existe un método de evaluación previa para seleccionar los proveedores.....	77
9. La empresa posee un catálogo de proveedores.....	78
10. El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega.....	79
11. Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa.....	80
12. Existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades optimas de productos a pedir.....	81
13. La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones.....	82
14. Se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos.....	83
15. En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra.....	84

16. En el departamento de compras existen una persona encargada de aprobar las órdenes de compra.....	85
17. El departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponde con las facturadas.....	86
18 El departamento de almacén informa al Departamento de Compras la llegada de los pedidos para su seguimiento.....	88
19. El departamento de almacén informa al de compras sobre productos no conformes o defectuosos.....	89
20. El departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria.....	90
21. Identificación del Manual de Normas y Procedimientos.....	97

INTRODUCCIÓN

La función de compras representa para cualquier empresa un factor fundamental para el crecimiento, una gestión eficaz puede representar el éxito o fracaso de la misma. Es considerada además una herramienta para el logro de objetivos corporativos asociados a la satisfacción de clientes.

Las empresas dedican un elevado porcentaje de sus ingresos a la adquisición de bienes y servicios para terceros, lo que constituye una actividad de suma importancia, un factor determinante en su capacidad para comercializar; pero a pesar de ello existen muchas organizaciones que no disponen de los recursos organizacionales y/o económicos necesarios para una adecuada gestión.

En la empresa caso estudio Librería La Alegría C.A. con anterioridad se ha observado la poca importancia dada al proceso de Compras y la carencia de procesos definidos, lo que ocasiona en muchas oportunidades pérdidas y menor rentabilidad.

Dada la importancia que reviste la gestión de compras, se llevará a cabo la presente investigación en los parámetros de campo y modalidad de proyecto factible enmarcada dentro de los lineamientos de estructura organizacional y control interno y tendrá como objetivo principal establecer una propuesta para la resolución del problema.

Ahora bien, los manuales de normas y procedimientos constituyen un instrumento para documentar y sistematizar el funcionamiento de las actividades de cualquier empresa, ya que especifican detalladamente una serie de normas y procedimientos a aplicar para una gestión eficiente

La propuesta en este caso se trata de un manual donde se describen y estandarizan los principales procesos que realiza el Departamento de Compras adaptados al sistema de información usado en la empresa A2 Softway que contiene incluso instructivos donde se especifica cada actividad llevada a cabo para completar el objetivo en el sistema de información además de encaminar al personal del departamento de compras en la realización de sus actividades de forma estandarizada y garantizar así la eficacia y eficiencia de sus procesos. Todo ello se fundamenta en la aplicación a una población de cinco (5) personas a través de la técnica Encuesta abierta y el instrumento Cuestionario.

El presente trabajo de grado está dividido en cinco capítulos: En el primero se aborda el problema, el planteamiento del problema, el objetivo general y específico y la justificación de la investigación. El segundo capítulo, se reseña el marco teórico referencial, donde se hacen partícipes los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, una definición de términos y las bases legales. El tercer capítulo es el marco metodológico que aborda el diseño de la investigación, el tipo y nivel de investigar, colectivo a investigar, técnicas e instrumentos de recolección de datos y la validez y confiabilidad. El cuarto capítulo corresponde a la presentación y análisis de los resultados. Por ser modalidad de proyecto factible se agrega a esta sección un quinto capítulo compuesto por el Manual de Normas y Procedimientos.

Seguidamente se exponen las conclusiones obtenidas y recomendaciones para la organización y se finaliza con la presentación de la lista de referencias consultadas y los anexos a los que se reseñan.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente los manuales de normas y procedimientos son fuente formal y permanente de información, puesto que contienen la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, además de precisar las responsabilidades y participación de cada cargo dentro de la empresa, a su vez permite tener control del funcionamiento interno y las operaciones reales. Según Freijomil, B. (2013; 59) “Manual de procedimientos es la recopilación organizada y coherente de procedimientos y/o instructivos de trabajo afines a un proceso de industria de apoyo”.

Los manuales de procedimientos están compuestos por normas que rigen el departamento, serie de conceptos cortos de los procesos del departamento, políticas y normas de operaciones, diagramas que explican paso a paso cada proceso y también pueden formar parte de él formularios, formatos e instructivos con los cuales se puedan definir y controlar pasos específicos y vitales. Están relacionados con actividades determinadas y constituyen formalidad de las diferentes funciones internas de la empresa, en general es una guía para garantizar la calidad de una actividad específica, partiendo de las premisas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Quién? debe efectuar las disposiciones particulares de cada actividad a realizar para obtener el resultado deseado.

La realización de un manual de normas y procedimientos para un departamento específico se debe conocer las operaciones que el departamento realiza, en este caso las de compras. Las operaciones de compras en las empresas ya sean públicas o privadas, se han convertido en un área de suma importancia para la organización, puesto que el Departamento de Compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida a un precio adecuado; ésta a su vez necesita de la existencia de proveedores para su correcto funcionamiento y permanencia en el tiempo; ninguna empresa podría lograr el éxito en el mercado sin una relación operacional y estratégica de apoyo mutuo entre las dos partes.

Es de gran interés y complejidad lo que refiere el proceso de compras ya que trata principalmente de lo que la organización necesita, en las cantidades y tiempo que ella lo requiere, con la intervención de proveedores nacionales o extranjeros, tomando en cuenta la globalización, donde las empresas pueden establecer comunicaciones a larga distancia, de manera directa o indirecta con organizaciones de cualquier parte del mundo en tiempo real y obtener la información de los productos y necesidades requeridas.

Actualmente para que las empresas puedan sobrevivir en el tiempo y ser competitivas deben perfeccionar sus procesos estratégicos, medulares y de apoyo para lograr ser productivas, eficientes y eficaces, por ello es de suprema importancia que sus procesos y procedimientos estén claramente definidos ya que esto ayudará a materializar los objetivos que se quieren lograr debido a que proporcionan información clara, precisa, confiable y a tiempo de la forma en que deben realizarse las actividades de los diferentes departamentos y cargos que existan dentro de la organización, el basamento

de tal afirmación radica en el significado de procedimiento que según Flynn, Leenders y Jhonson F. (2012) es:

Un conjunto de actividades con un principio y un fin, que ocurre en determinada secuencia y opera sobre insumos y productos. El proceso de administración del suministro empieza con el reconocimiento y termina con la supervisión de los proveedores y de las relaciones. (Pag. 66)

Ante esta realidad se entiende que la empresa donde sus procesos operacionales se ejecuten empíricamente tendrá como consecuencia que no se obtenga el resultado que se desea y se deba corregir los errores, de lo que probablemente se hizo de forma inadecuada, ocasionando pérdida de tiempo, energías e ideas valiosas para la organización, en el proceso de hacer las correcciones que amerite el caso, es decir, estos recursos podrían estar aprovechándose en producir resultados para la organización. También se debe mencionar que sin los procedimientos definidos se hace complejo y casi imposible llevar a cabo control interno dado que tampoco existen responsabilidades asignadas a cada proceso e integrante de los departamentos de la organización.

La empresa caso de estudio considerada en este planteamiento es Librería La Alegría, C.A cuya actividad es la comercialización al mayor y detal de artículos de oficina, escolares y de dibujo que cuenta actualmente con más de 30 trabajadores. En la organización se visualiza ausencia de procesos definidos, políticas o instructivos de cualquier índole, en especial de compras, carece de un proceso de selección para la cartera de proveedores por ende no existen criterios para la determinación del producto que se necesita, requiere, y satisfaga la necesidad precio/calidad, rapidez y

exactitud de despachos, a su vez existen problemas en lo que respecta el espacio físico con los almacenes de la empresa, pues el control de la mercancía requerida y existente en inventarios viene dada de forma empírica con base a la experiencia de la persona a cargo del departamento, a parte de ello la empresa cuenta con software administrativo apropiado para el registro y control de inventario real de productos que no se usa correctamente, contrariando la legislación actual, a tal efecto del Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta (2007) en su Art.177 expresa textualmente siguiente:

Los contribuyentes, responsables y terceros están obligados a llevar y mantener en el domicilio fiscal o establecimiento a través de medios manuales o magnéticos cuando la Administración Tributaria lo autorice, la siguiente información relativa al registro detallado de entradas y salidas de mercancías de los inventarios, mensuales, por unidades y valores así como los retiros y autoconsumo de bienes y servicios.

Otra problemática de la empresa es la desorganización en las fichas de los productos, ya que no existe procedimiento definido para la creación de las descripciones de los productos y su ubicación posterior en el sistema ya sea para solicitarlos o facturarlos, etc. Se nota ausencia en la realización de evaluaciones posteriores a los proveedores para verificar su cumplimiento con los estándares exigidos de calidad, días de despacho, satisfacción de las cantidades solicitadas, entre otro de los productos suministrados. Esto ha traído como consecuencia que la empresa no haya podido crecer al ritmo deseado, puesto que no se está en la capacidad de delegar funciones operativas al talento humano de la empresa y que sus socios se dediquen netamente a los procesos estratégicos de la organización.

En cuanto al control pronóstico, un manual de normas y procedimientos en el Departamento de Compras optimizará los procesos, puesto que pronosticará la necesidad de productos y la expresará con exactitud cuantitativamente, sin exponer a los inventarios de mercancía al desuso, prescripción, o fallas en los stocks, evitando cargas financieras innecesarias a la organización.

De igual manera con el manual de normas y procedimientos se busca fomentar la Estructura Organizacional y determinar concretamente los cargos y funciones de cada una de las personas que conforman la organización, para tener un mayor control interno sobre toda las actividades realizadas dentro del área, además de disminuir los errores dado a la consistencia de los procedimientos.

A través del manual se busca detallar todos los pasos y procedimientos específicos que se deben llevar a cabo en forma general para ejecutar eficientemente la función de compras, y de tal manera generar un oportuno control interno. Es por ello que la función de compras debe considerarse una base económica para una empresa de cualquier índole, puesto que el no darle la importancia necesaria puede repercutir directamente y de manera negativa en la rentabilidad de la empresa.

Con base a la problemática presentada se deben establecer las siguientes interrogantes: ¿Las normas y procedimientos del Departamento de Compras ayudarían a subsanar la problemática expuesta?, ¿Cuáles serían los procedimientos para el desempeño eficaz y eficiente del Departamento de Compras?, ¿Con el Manual de Normas y Procedimientos se pueden delegar las funciones del Departamento?, ¿Con los procedimientos

establecidos se pudieran realizar auditoria y controles internos al Departamento de Compras?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un manual de normas y procedimientos al Departamento de Compras de Librería La Alegría, C.A. que optimice sus procesos operativos.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del Departamento de Compras en cuanto a la existencia de un manual de normas y procedimientos.
2. Definir la estructura del manual de normas y procedimientos al Departamento de Compras.
3. Describir los procesos del Departamento de Compras
4. Diseñar el manual de normas y procedimientos al Departamento de Compras de la empresa Librería La Alegría, C.A. que optimice los procesos operativos.

Justificación de la Investigación

El equipo investigador considera que los manuales de normas y procedimientos son de suma importancia para la organización ya que mediante los mismos se logrará que los procesos se estandaricen y cualquier

persona a cargo del departamento de compras pueda realizar las operaciones de la forma deseada en base a los objetivos que se quieren lograr en cada paso del proceso. También contribuirá a que la organización controle su proceso de compras y encuentre la finalidad de realizar cada operación y lo que se busca de ella. Otro punto es que se podrán implementar controles internos del departamento ya que los procesos administrativos serán auditables para determinar que se estén llevando a cabo mediante lo establecido y a partir de ello comenzar un proceso de mejora continua al departamento donde las actividades se ejecuten de manera efectiva, tomando en cuenta las sugerencias de las personas que directamente intervienen en las actividades, los gerentes y los socios de la empresa. Ayudará también a que los trabajadores de la empresa sientan menos estrés laboral ya que sabrán como desempeñar sus actividades y lo que el gerente espera que ellos realicen.

También se logrará que la empresa pueda ser competitiva ya que se podrán realizar las actividades de forma correcta y sin necesidad de aplicar procesos correctivos, dedicando más tiempo a la planificación de los demás procesos de la empresa.

Desde el punto de vista de la investigación también será de gran aporte ya que el manual de normas y procedimientos podrá ser usado como guía para futuros manuales de otras empresas comercializadoras y productoras y para otros departamentos ya que la estructura de los manuales de normas y procedimientos son bastantes similares. También servirá de guía para otras empresas para que desde el punto de vista legal cumplan con leyes como la Ley del Impuesto Sobre la Renta (2007).

Lo anterior también es importante debido a que esta investigación es pública y podrán ser consultados por cualquier estudiante de la Facultad de la Universidad de Carabobo, ya que muchas empresas tienen sus manuales de normas y procedimientos como información que no puede ser divulgada fuera de ellas. El área considerada para la realización de tal investigación es la Auditoría Financiera y de Procesos ya que implica las técnicas cuantitativas y cualitativas del estudio de los procesos y normativas bajo la línea de Gestión Administrativa para el Cambio y Desarrollo de la Organización. Además este es un tema de actualidad muy importante para las Pymes ya que muchas de ellas no cuentan con manuales de normas y procedimientos, ya sea por la poca preparación académica sus integrantes o por no contar con los recursos para contratar a personas capacitadas para llevar a cabo una asesoría administrativa de este tipo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El Marco Teórico puede definirse como la recolección de una serie de elementos teóricos y de revisión documental que se usan como base en una investigación. Es el desarrollo de la investigación siguiendo el método científico según los recursos con los que cuenta el investigador, pues genera una visión general del tema a tratar como una descripción concisa para su fácil comprensión.

Según Sabino (2009) el Marco Teórico también es llamado Marco Conceptual y lo define como:

Un conjunto de ideas, generalmente ya conocidas en una disciplina que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos. De allí que tales consideraciones teóricas deben colocarse, en todo caso, en las secciones iniciales de un trabajo, pues resultan indispensables puntos de partida para los subsiguientes análisis. (Pág. 24)

Antecedentes de la Investigación

Cuerva, Y. (2013) "Manual de Normas y Procedimientos Contables, en el Proceso de Compras utilizando el Sistema Profit en la Empresa Ipeca Construcciones, C.A". Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. En el caso específico de la empresa Ipeca Construcciones desde sus inicios no se desarrolló manual de normas y procedimientos administrativos ni contables que permitiera guiar y regular

sus actividades a la consecución de sus metas. Y en el área de compras el proceso no fue llevado de manera adecuada ya que no se manejaron las herramientas que proporciona el sistema Profit tales como: La emisión de la orden de compra que es opción importante y se relaciona con los registros contables directamente. Este informe fue llevado a cabo bajo la modalidad de proyecto factible que se basa en una propuesta de sistema o modelo que implica la realización de cambios en lo actual. Se utilizó como estratégica metodológica el estudio de campo, la población objeto de estudio estuvo representada por el personal que integra el Departamento Administrativo y contable, es decir tres (3) personas, por lo que la muestra constituyo lo mismo que la población y como conclusión se obtuvo que el estudio realizado permitió detectar fallas que afectan directamente al buen funcionamiento de los procesos de compras de la empresa, ya que al no seguir pasos estructurados se afectaron los lineamientos que contribuyen al desarrollo de la empresa, los manuales de normas y procedimientos tanto administrativos como contables garantizaron la aplicación de manera eficiente y eficaz de las actividades del departamento de compras evitando perdida de tiempos y de esta manera alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Este trabajo especial de grado se encontró estrechamente relacionado con la investigación avocada a la elaboración de un manual de normas y procedimientos para el departamento de compras de Librería La Alegría, C.A. puesto que algunas empresas no cuentan con manuales de normas y procedimientos que permita tener claramente definido las actividades a realizar en cada puesto, ni los procedimientos para llevar a cabo una gestión de compras de manera eficaz y eficiente.

García G. (2012) "Evaluación del Proceso de Compras de la Empresa Geoscivam, C.A. a fin de Medir la Eficacia y Eficiencia de la Actividad de Compras" Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" para optar al título de Especialista en Contaduría Mención-Auditoria. En el sector constructor por lo general las compras se hacen de acuerdo a la obra que se estén ejecutando ya que no mantienen stop de inventario pues mantenerlo encarecería sus costos operativos, también cabe destacar que muchas veces por la premura de la obra, el contratista termina haciendo compras apresuradas sin importarle el precio, lo que disminuye el margen de rentabilidad, la empresa no posee estructura bien definida por ello para que se mantenga en el tiempo debe evaluar normas y procedimientos establecidos para determinar la fortaleza o debilidad de su control interno. Esta investigación fue descriptiva y de campo permitiendo medir diversos aspectos de la investigación y trabajando sobre realidades de hecho donde se incorporaron fuentes de información diferentes a las bibliográficas. Fue realizada bajo un diseño de investigación no documental con una población de 5 personas. Como instrumento se usó un cuestionario con escala de Likert y se examinó mediante la técnica de análisis cuantitativo y cualitativo llegando a la conclusión, que el departamento de compras de la empresa presenta deficiencias en los procesos productivos y carencias de instrumentos apropiados para garantizar los procedimientos.

En relación con el eje temático de manuales y procedimientos se deja claro que son indispensables en toda las empresas para garantizar su buen funcionamiento, no basta con realizar actividades, estas deben ser organizadas y planificadas, puesto que acarrear consecuencias de gastos fortuitos y hasta insatisfacción de clientes, la existencia de controles mejorará el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización.

Vásquez, J. (2010) "Manual de Procedimientos para el Control de los Gastos en función de Optimizar la Gestión en la Alcaldía del Municipio Urdaneta Estado Trujillo" Universidad de Los Andes para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. En este trabajo de grado se observó la inexistencia de un sistema de normas y procedimientos que resguardara los recursos e informes vinculados a los gastos incurridos, aunado al hecho se utilizó dinero en otras partidas que no fueron presupuestadas como gastos. Esto se debió principalmente a que en la alcaldía no existía manual de normas y procedimientos que le permitiera ejecutar internamente un control adecuado de los gastos y a su vez lo haga fuerte y se centre en el acceso limitado de los registros, separación de funciones y autorización de transacciones. En esta investigación se llevó a cabo en la modalidad proyectiva con diseño de campo no experimental, la población estuvo conformada por el personal que labora en la dirección de hacienda municipal de la Alcaldía con una totalidad como muestra de once (11) personas utilizando como instrumento un Cuestionario. En conclusión general, el control de los gastos se fortalece del compromiso y pago pero presenta debilidades en cuanto al momento en que es causado siendo el control presupuestario el punto clave del control de los gastos pues permite verificar la disponibilidad de los créditos presupuestarios y del cumplimiento no solo de las condiciones previstas (oportunidad- calidad-cantidad), sino también de las acciones en términos monetarios. No obstante no existe un manual de procedimientos que guie el control de los mismos.

Al igual que el antecedente descrito anteriormente el trabajo especial de grado de Vásquez J. (2010) guarda relación con la investigación presentada en el capítulo I puesto que es observada la carencia de un manual de procedimientos lo que dificulta el control interno del departamento, no hay una persona autorizada para la toma de decisiones, y presenta

enflaquecimientos en lo que concierne la gestión operativa de la organización.

González, y Granadillo, A. (2009) "Diseño de Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Compras de la Empresa Inversiones Ingemóvil, C.A" Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. La problemática presentada en esta investigación estuvo basada en la carencia de información certera y oportuna de las condiciones de compras, órdenes de compras y desorden en el correlativo de las facturas. Adicionalmente resaltó la inadecuada selección de proveedores que conduce frecuentemente a que la materia prima no se reciba en el tiempo y cantidades acordadas, originando que se realicen paradas de plantas no planificadas. Traduciéndose en un factor de insatisfacción de clientes pérdida de la compra y hasta del cliente. Este trabajo de grado es una investigación de nivel descriptiva porque se definió una situación como tal en la modalidad proyecto factible con una población objeto de estudio de diez (10) personas, utilizando como técnica la observación directa y la entrevista no estructurada con un cuestionario como instrumento usando la Escala de Likert. En conclusión se pudo decir que se detectó la necesidad de diseñar manual de normas y procedimientos, dado que no existían procedimientos para la evaluación y/o selección de los proveedores, condiciones para la contratación de los servicios, ni flujogramas para cada proceso de compras, se incumplió el cronograma de pagos, no hubo seguimiento al servicio ofrecido por los proveedores, no se reportaron situaciones anormales, no se tomaron acciones correctivas, los empleados del departamento no recibieron entrenamiento.

El antecedente nombrado anteriormente guarda relación con el objetivo de la investigación para la descripción de procesos óptimos

adecuados para el departamento de compras de la Librería la Alegría, porque hace énfasis en la importancia de llevar a cabo una buena gestión en el departamento para evitar afectar otros departamentos que día a día se relacionan con las tareas, adicionalmente nombran el descontrol existente con la compra de materiales, consecuencia dada por la escasez de procedimientos.

Bases Teóricas

Manuales de Normas y Procedimientos

Para dar inicio a las bases teóricas de la investigación es necesario conocer en un principio la definición de lo que vendría siendo el eje teórico de la investigación, como lo es el manual de Normas y Procedimientos que se puede entender como un documento donde se explican y detallan las actividades que se desarrollaran por cada puesto o unidad de la organización para que las personas que realizan las actividades tengan definidos cada paso a ejecutar y se logren de la forma más apropiada para la empresa. La definición de un manual de normas y procedimientos según Franklin, E. (2009) es definido como:

Un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. (pág. 245)

Otra definición encontrada cuya autoría proviene de Álvarez, M. (2006;50) lo establece como “manuales que documentan las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización. Es conveniente que cada área autorizada tenga su propio Manual de Políticas y Procedimientos”. Con esta definición se agrega algo importante de que cada área funcional o departamento de la empresa debe tener un manual de políticas y procedimientos ya que con esto se pueden definir y separar de forma más clara las actividades y procesos que realizara cada uno y establecer las responsabilidades.

Objetivos de los Manuales

Otro aspecto importante son los objetivos de la elaboración de los manuales de normas y procedimientos ya que se debe entender la finalidad por todas las personas que integran la organización para que conozcan el uso y por qué de su realización, ya que esto también ayudara a considerarlo un elemento indispensable para la realización de las actividades de cada cargo o puesto. Según Franklin, E. (2009) los objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocios.
- Coadyuvar la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y correlación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización. (pág. 244)

Al analizar los objetivos se observa que ayuda en la mejora de las relaciones entre los departamentos y personas ya que se definen las actividades de cada una, se ahorra tiempo, cada persona conocerá que hacer en determinadas áreas sin esperar órdenes de un superior, facilita el reclutamiento de personal por la definición de actividades y filtra la búsqueda en cuanto a conocimientos de determinadas áreas lo que permite ser más

competente y genera un aprovechamiento de los recursos en la organización. Provee la normalización y estandarización de los procesos, indiferentemente de la persona que la realice se obtendrá el mismo resultado. Los objetivos son innumerables y añaden valor agregado a los procesos donde se implementen dentro de esta y cualquier organización independientemente de su tamaño, estructura o actividad productiva.

Características

Un procedimiento se caracteriza por no ser un sistema, ya que no son de aplicación general, sino que dependen de la labor a realizar en la organización, la funciones a desempeñar en el puesto y el tamaño o burocracia dentro de la organización, no son de aplicación general, los procedimientos varían a partir de las necesidades de la organización y pocas veces son aplicables en otras organizaciones, deben tener cierta estabilidad sin dejar de ser flexibles y elásticos, son una norma a seguir pero esta se debe adaptar también a los cambios en los procesos y actualizaciones de las empresas, son de gran aplicación en trabajos que se hacen de forma constante y repetitiva, facilita la aplicación sistemática y normalizada de las actividades, por último se caracteriza por no ser una actividad específica, sino que los procedimientos constan de varias actividades interconectadas entre sí e incluso realizadas por diferentes personas.

Estructura de un Manual de Normas y Procedimientos

El siguiente paso importante cuando se busca elaborar manuales y procedimientos en la empresa, es definir la estructura de lo que deben contener los manuales, debe aplicarse y usarse también para todos los manuales y procedimientos de las diferentes áreas o procesos en las

organizaciones, ayudando a contribuir con la uniformidad de los documentos que se manejarán en la empresa y al fácil y rápido entendimiento por parte de las personas que usaran la información que contienen. En toda empresa deben existir personas responsables de la verificación, revisión, aprobación, difusión e impresión de estos documentos y ellas serán las que velaran por el mantenimiento de la uniformidad y actualización continua de estos documentos. Por ende a continuación la estructura que posee un manual de normas y procedimientos según Franklin, E. (2009) se detalla:

La *identificación*, ésta a su vez consta de: Logotipo de la organización, nombre de la organización, denominación y extensión del manual (General o Específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de esta, lugar y fecha de elaboración, numeración de páginas, sustitución de páginas (actualización de información), unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización, clave del formulario; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; y segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario, en cuarto, el año. (pág. 253)

Este punto es un modelo a seguir sin embargo, cada empresa puede hacer adaptaciones de forma en algunos aspectos de la identificación, pero en términos generales deben considerarse estos parámetros. El próximo elemento que conforma la estructura es el *prólogo_o introducción*, la cual es la exposición de motivos de lo que es el manual el propósito con el que se realizará, su ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente, también se podrá mencionar un poco la estructura de lo que contiene. Luego se tiene *índice* el cual contiene la relación de los capítulos que constituirán el documento. A seguir, el *contenido* lista de procedimientos que contienen el manual, esto en caso de ser un manual general para un departamento, en la

que cada procedimiento debe contener la siguiente información: *objetivo*, explicación el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento; *área de aplicación*, hasta que área o proceso tiene acción el manual; los responsables, donde se establecerán las personas que tienen a cargo la realización de las actividades o procedimientos; *políticas o normas*: Rigen las operaciones que se van a realizar con el fin de orientar en líneas generales. *Concepto*, Definición de una serie de términos técnicos para agilizar la comprensión de términos a las personas que usaran el manual; *procedimiento*, este paso es de mayor importancia, aquí se describirá de forma narrativa y secuencial las operaciones que realizaran las personas involucradas, usando formato que contenga el número de la operación para llevar un orden de la primera operación y sucesivas, el área responsable de llevar a cabo la operación y la descripción de la actividad como tal llevada a cabo. Registro donde se mencionará el *formulario/formato* a usar (en caso de que exista) como constancia de que la actividad fue realizada (ver Gráfica 1).

Otro elemento fundamental de la estructura de los manuales de normas y procedimientos es el *diagrama de flujo* representación visual del flujo de datos a través de sistemas de tratamiento de información.

Diagramas de Flujo

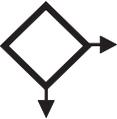
Es la representación gráfica de las actividades requeridas por el departamento, la explicación del recorrido de información o materiales e identificación de las áreas administrativas que intervienen, deben ser empleados símbolos específicos a mencionar en un punto específico del esquema. Para finalizar la estructura consta de *formularios e instructivos*, en el caso de los formularios principalmente se usan para llevar un seguimiento de la realización de actividades, los instructivos en cambio son usados

específicamente para el manejo de equipos o materiales de la empresa. El diagrama de flujo de sistemas según Whittington O. y Pany K. (2005) se define como:

Una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que estos se muestran en secuencia al lector experto le da una imagen clara del sistema: Muestra la naturaleza y la secuencia de procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables. (pág. 227)

Los símbolos más usados se detallan a continuación:

Tabla No.1
Simbología utilizada en los diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Significado
	Documento	Manipulación de cualquier documento o papel.
	Proceso Manual	Cualquier operación manual
	Proceso	Cualquier operación que se realice manualmente desde una operación mecánica o por computadora.
	Almacenamiento fuera de línea	Cualquier archivo o medio donde se almacena el documento o registro ya sea en papel o computadora.
	Línea de flujo	Dirección en la que fluye la información
	Anotación	Usado para comentarios anexos explicativos
	Conector	Conecta una página con otra de un mismo diagrama
	Decisión	Toma de decisión, afirmativa o negativa
Fuente: Whittington O. y Pany K. (2005)		

Mediante la representación gráfica se busca que la persona que va a usar el manual comprenda más rápido cada paso que debe dar para la ejecución de un proceso, esto es de gran ayuda ya que viene a complementar el paso anterior del procedimiento. Permiten también establecer límites entre los departamentos ya que se detalla hasta donde llega la actividad que le corresponde a cada departamento. También constituye excelente referencia para establecer controles y medición de los procesos, así como objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo, esto ayudara a que la organización mejore continuamente ya que identificará las necesidades de mejora más fácilmente.

Compras y Abastecimiento

Antecedentes e Historia de la función de Compras

La función de compras es un proceso o fenómeno relativamente reciente puesto que data de poco antes de los años 1900 en las organizaciones ferroviarias que existían en EE.UU.

Muchas empresas anteriormente consideraban la función de compras una tarea sencilla de oficina pero a través de los años fue adquiriendo suma relevancia durante la primera y segunda guerra mundial debido a que la demanda de productos era ilimitada pero la oferta de producto y proveedores muy bajas, por ende las organizaciones comenzaron a centrar su atención en la función de compras y abastecimiento.

A partir de los años 1950 comenzó a aumentar cada vez más la necesidad de personas capacitadas en el área y fue en 1970 con el final de la guerra mundial y los problemas petroleros del medio oriente que se

intensificó la escasez y hubo aumento de los precios de materia prima, lo cual centro todavía más a las empresas en la función de compras. Luego en los años 1990 la función de compras adquirió carácter estratégico dentro de la empresa y se comenzó a planificar incluso los abastecimientos a largo plazo.

Actualmente las empresas han notado que la función de compras es de vital importancia para lograr la competitividad, ya que al obtener materia prima de buena calidad a bajo precio se puede ofrecer mayor servicio a los clientes.

Definición de la terminología

Algunos académicos limitan el término de adquisiciones del proceso de compras al hecho de reconocer la necesidad, localizar y seleccionar el proveedor, negociar el precio y asegurar la entrega y el pago; pero, al pasar los años se ha ampliado la perspectiva de esta definición.

Los términos compras, suministro y adquisición se usan de manera indistinta para referirse a funciones relacionadas cuya finalidad es proporcionar materiales eficientes y eficaces a la organización, observando que este proceso no solo se relaciona con las formas básicas de adquisición sino también con: 1. Definir la necesidad o la cantidad justa, 2. Convertir esa necesidad en una descripción comercialmente útil, 3. La búsqueda de proveedores potenciales, 4. La selección de una fuente conveniente, 5. Acuerdo sobre condiciones comerciales o de contrato, 6. La entrega de producto y servicios, 7. El pago a los proveedores, 8. La evaluación posterior del proveedor, y finalmente 9. Servicio post-venta y de garantía.

Actualmente también se han añadido responsabilidades estratégicas con la finalidad de reducir costos, detectar tendencias del mercado y aprovechar los avances tecnológicos.

Objetivos de la administración del suministro

Tiempo atrás se pensaba que lo más conveniente para las organizaciones era comprar los productos al menor precio sin considerar la satisfacción que pudiera generar el producto sin considerar la calidad o el tiempo que duraban en entregar un producto.

Actualmente según Flynn, Leenders y Jhonson F. (2012) es:

La declaración estándar de los objetivos de la función del suministro es que debe obtener los materiales correctos (esto es, satisfacer los requisitos de calidad), en la cantidad convenida, para entregarlos en el momento oportuno y en el lugar apropiado, a partir de la fuente adecuada (un proveedor confiable que satisfaga sus compromisos de una manera puntual), con el servicio óptimo (tanto antes como después de la venta) y al precio correcto en el corto y en el largo plazo. (pág. 40)

Los objetivos o metas principales de la función de compras y suministros son:

1. **Mejora de la posición competitiva de la organización:** Las personas que están encargadas de gerenciar el área de compras deben explorar oportunidades que les permitan mejorar los ingresos de la empresa, administrar los activos y reducir costos totales, realizar acuerdos flexibles con los proveedores tomando en cuenta tiempos rápidos de entrega y

productos de alta calidad, esto hará que la organización sea prospera a largo plazo.

2. **Proporciona un flujo sin interrupciones de materiales y servicios:**

Con esto se logrará que la organización tenga siempre los productos que requiere el cliente, algo que resulta de vital importancia puesto que en muchos casos resulta más costoso no tener un producto, que tener gran cantidad de él, ya que la ausencia de este puede generar la pérdida de la fidelización de los clientes y la captación de clientes potenciales debido a su reputación.

3. **Mantener la inversión en inventario a un nivel mínimo:**

La forma de asegurar el stock de productos es mantener en el almacén y/o anaqueles gran cantidad de ellos; sin embargo los inventarios son activos que no pueden invertirse en ninguna otra actividad que genere ingresos a la empresa, lo que evita el aprovechamiento de costos de oportunidad, además de implicar un gasto en los costos de mantenimiento de seguros, situación que representa para muchas empresas un gran porcentaje de los costos de inventario.

4. **Mantener y mejorar la calidad:**

Este objetivo es relativo entre una empresa y otra, puesto que depende de los objetivos estratégicos. Sin embargo toda empresa puede ofertar productos o servicios de mejor calidad que permitan satisfacer las expectativas de los clientes, y puede lograrlo a través de la búsqueda continua del mejor precio, ya que los costos de reprocesar un producto o de pérdida por defecto de fábrica pueden ser significativos.

5. **Encontrar y desarrollar a los proveedores de la mejor clase:**

El éxito de este objetivo radica en la estrategia que se emplee para buscar y relacionarse con los proveedores utilizando las diversas herramientas y técnicas que permitan mantener siempre abastecidos los anaqueles de la

organización, creando un efecto de “responsabilidad” por parte de los proveedores, y buscando la mejora continua.

6. **Estandarizar cuando sea posible los artículos que se compran y los procesos empleados en la adquisición:** Al estandarizar podemos disminuir los precios de las compras de mayor volumen y la implicación de menos recursos en la emisión de órdenes de compra y/o personal capacitado en el área, reduciendo a su vez los costos de capacitación, ya que existirá un proceso estandarizado que permita la adquisición de productos.

De igual manera se puede reducir el tiempo de reposición de inventario otorgándoles así, más tiempo a las personas dedicadas al área de compras para invertirlo en oportunidades de mejora para la empresa.

7. **Comprar los artículos y servicios que se necesitan al costo total más bajo:** Elegir los productos con el menor precio, no es siempre el método más conveniente para comprar, dado que deben estudiarse continuamente y de igual manera otros factores como los niveles de calidad, el servicio post-venta, las garantías y la capacidad del proveedor para satisfacer las necesidades de stock, puesto que a largo plazo estos factores pudieran tener una gran incidencia en el resultado final de los costos totales.

8. **Lograr relaciones internas armoniosas y productivas:** El personal a cargo de esta área debe comunicar los objetivos que se quieren lograr en el área de compras y alinearlos de igual manera con los objetivos planteados en otras áreas de la organización, tales como los del Departamento de contabilidad, finanzas, marketing, entre otros.

9. **Lograr los objetivos del suministro a los costos más bajos posibles:** Para disminuir los costos es necesario el uso eficiente de los recursos del proceso, disponer y usar al máximo diferentes elementos como personal

de ventas, gastos de viáticos para vendedores, implementos tecnológicos usados en el área que permitan amortiguar el efecto de los costos.

Pasos del proceso de compras

Según Flynn, Leenders y Jhonson F. (2012)

Un proceso es un conjunto de actividades con un principio y un fin, que ocurre en determinada secuencia y opera sobre insumos y productos. El proceso de administración del suministro empieza con el reconocimiento y termina con la supervisión de los proveedores y de las relaciones. (Pág. 66)

Los pasos ideales para la correcta ejecución de la tarea de compras son los siguientes:

1. **Recocer la necesidad:** El proceso de compras se origina cuando una persona detecta la necesidad de abastecimiento de un producto o servicio, definiendo cuándo y cuánto se necesita. El administrador de ésta área contribuye de gran manera en el proceso puesto que a su vez puede evitar el rompimiento del stock y disminución de costo de inventarios.
2. **Descripción de la necesidad:** Para que este paso sea eficiente y se realice de manera correcta, la persona encargada de compra debe conocer cuáles son los requerimientos de los clientes externos e internos, para comprar exactamente el producto, las descripciones deben ser las más claras posible sin ambigüedades y definiendo los niveles de calidad. En este paso se debe definir quién es la persona con autoridad para hacer la requisición y que a su vez determine el producto que se necesita, usando

herramientas como los códigos de barra para evitar errores, aprovechando la descripción de los productos y los sistemas de información que usa la empresa.

También es necesario definir qué persona revisará la requisición para verificar que las cantidades pedidas son efectivamente las necesarias, al igual que los tiempos definidos, para que exista holgura entre la solicitud de las cotizaciones, emisión de la orden de compra, y la llegada de los productos al almacén, evitando de tal manera los rompimientos del stock. Esta revisión puede ser ejecutada por el propio comprador, un equipo o el sistema mismo. En los casos de la compra de productos estratégicos para la organización, se puede acordar con los proveedores un suministro definido por una cantidad y un tiempo establecido por la empresa, garantizando los productos en las cantidades y tiempos necesitados.

- 3. Identificación de las posibles fuentes:** En este paso es necesario definir los posibles proveedores, y en caso de no existir una cartera específica se debe realizar una selección de nuevos; para ello se emite una solicitud de cotización la cual básicamente es usada para comparar los diferentes precios que ofrecen los proveedores de un determinado producto, y mediante este elegir el más adecuado para la empresa. Este tipo de documento es un formato estándar, verificable, donde se incluye la lista de vendedores potenciales, y una firma autorizada que se envía en muchos casos de forma electrónica a los posibles proveedores. Luego las cotizaciones se registran para poder seleccionar el proveedor ya sea en base al precio, tiempo de entrega, calidad y/o servicios para emitir la orden de compra.

La otra opción es el desarrollo de proveedores realizada a través de una solicitud de oferta en el cual se estudian una serie de proveedores y se les envía una invitación para que ofrezcan sus productos o servicios a la organización.

4. **Selección del proveedor y determinación de los términos:** La selección del proveedor pasa por la negociación de los términos de la compra, tales como: días de crédito, descuentos pronto pago, descuentos por volumen, entre otros, los cuales pueden influir en la decisión de compras de la persona encargada del este detalle.
5. **Preparación y colocación de la orden de compra:** Todas las organizaciones deben tener un formato preestablecido de orden de compra que permita observar los detalles de la misma, debe emplearse de la forma adecuada ya que de lo contrario puede ocasionar inconvenientes e inconformidades. Este paso es de vital importancia, incluso cuando las solicitudes se realicen vía telefónica, puesto que la orden permite visualizar los precios de compra del producto que se fijaron con el proveedor, cantidad, condiciones de entrega y de garantía, el precio total pagado, fecha estimada de recepción del pedido, etc. En el caso de servicios, lo que se observa mayormente es un contrato de servicio, representado de manera similar a una orden de compra.
6. **Seguimiento del despacho:** Se deben realizar notificaciones a los proveedores o solicitudes con información de la fecha estimada de llegada de los pedidos en caso que no se haya cumplido con los plazos de entrega, de los cuales deben quedar registros para realizar una correcta planificación con el personal de almacén encargado de la recepción, con ella también se puede hacer más eficiente el uso del personal involucrado en el almacén, ya que se

puede programar las recepciones para disminuir los tiempos de espera del proveedor y el costo del transporte

7. **Recepción e inspección:** La finalidad de este paso es confirmar que la orden colocada ya fue recibida en las condiciones deseadas, en las cantidades solicitadas y que también consta de la documentación requerida para los registros contables. En esta etapa se deben definir los procedimientos que se usaran para la inspección de los productos, considerando los objetivos de calidad de la empresa, si en ella existiera.
8. **Autorización y pago de la factura:** Luego de que en una organización recibe una factura constituye un deber legal el cumplimiento de esta obligación por parte de la empresa y se deben afinar todos los procedimientos y verificaciones para la autorización y pago de la misma, e incluso, el método de pago que se empleará, en ella se debe tener claro las condiciones de pago previamente establecida en la selección del proveedor y determinación de los términos, puesto que de allí parte la definición de los plazos o cualquier otra condición comercial. También se debe comparar las facturas con las orden(es) de compra emitidas, en lo que respecta precio y cantidades, para que en caso de que no concuerden estas deben ser regresadas al proveedor para su corrección.
9. **Mantenimiento de registro y de relaciones:** En este paso se define de qué forma se mantendrán los registros relacionados con las órdenes de compra en donde se mantendrán estas órdenes, y por cuanto tiempo, archivo de la historia o base de datos de los proveedores donde se defina la documentación vital para la empresa, contratos que tengan vigencia. De igual manera manejar un historial de los productos comprados a cada proveedor

Evaluación de los proveedores

Los datos que se pueden obtener del desempeño de los proveedores son de suma importancia para la toma de decisiones tanto estratégicas como operacionales, porque contribuyen a las mejoras de las operaciones de la organización.

Se deben hacer mediciones regulares para poder detectar variaciones en calidad de los productos, precios, disminución de tiempos de entrega, y/o variaciones en las condiciones de pago.

En muchas empresas deciden evaluar algunos aspectos críticos, mientras en otras desarrollan complejos sistemas de evaluación de proveedores, todo ello dependerá de los objetivos estratégicos de la organización y del uso de recursos que quiera emplear en esta actividad. Otras en cambio, dividen la medición realizada a los proveedores en nuevos y actuales, ya que estas diferirán y serán medibles y confiables cuando ya se han realizado operaciones con ellos para que de esta manera puedan extraerse datos numéricos.

Existe un método de evaluación muy usual llamado Sistema de Evaluación de Aspectos Ponderados el cual se explica de la siguiente manera según Flynn, Leenders y Jhonson F. (2012;310) “Muchas organizaciones evalúan a los proveedores asignando puntos y escalas a cada factor y a cada evaluación. Cuando varias fuentes proporcionan los mismos bienes o servicios, tales esquemas permiten comparaciones cruzada”.

Esta evaluación traerá como resultado la selección del mejor proveedor según la puntuación general obtenida, pero siempre considerando los aspectos más importantes para cada organización debido que estos tendrán la mayor ponderación y se verá reflejada igualmente en el resultado final.

Para ello se debe tener en cuenta 4 factores:

1. Identificar los factores o criterios de evaluación.
2. Determinar la importancia de cada factor.
3. Asignar un valor o ponderación a cada factor.
4. Establecer el sistema en cómo se establecerá el resultado final de todos los factores.

La selección de la ponderación implicara una amplia reflexión para asegurar la congruencia entre las prioridades de la organización y lograr armonizar los objetivos que permitan escoger el proveedor más apropiado.

También existen sistemas para evaluar más eficientemente los cuales se usaran a posterior de establecer relaciones previas con los proveedores, éstos son los llamados indicadores de gestión que permiten la medición de: cumplimientos de entregas, productos defectuosos o no conformes, exactitud de las entregas donde se verifica que no exista mercancía faltante. Estos indicadores hacen de la evaluación más exacta y objetiva. Por lo general son aplicadas con proveedores actuales que ya han mantenido operaciones con la empresa ya que de ahí es que se pueden obtener datos cuantificables para le posterior toma de decisiones sobre el proveedores más idóneo para la empresa y que satisfaga sus necesidades.

Gerencia de inventarios en las compras

Funciones de los Inventarios

Para iniciar es necesario mencionar que los inventarios son imprescindibles para cualquier empresa que ofrezca productos para la venta, con excepción de las empresas de servicios que a pesar de su condición mantienen inventarios pero para sus actividades operativas.

Actualmente la gerencia busca la disminución de los inventarios ya que ello representa costos operativos como de almacenamiento, y gastos como los de seguro, que en muchas empresas llegan a superar el 30%. Sin embargo en Venezuela debido a la situación actual de escases resulta complejo aplicar un modelo de inventarios como el Justo a Tiempo, que significa no tener en ninguna parte de la planta o punto de venta, más materia prima, sub-ensambles o producto terminado que el mínimo requerido para una operación fluida.

Los inventarios agregan flexibilidad a las operaciones de las organizaciones y mediante ellos se pueden prevenir variaciones en la oferta y demanda, además que con la correcta gestión se evita el almacenamiento de grandes cantidades de productos que en oportunidades son perecederos.

También los inventarios se usan para aprovechar variaciones de precios del producto en el mercado ya que si este baja de precio se pueden adquirir grandes cantidades, usando el flujo de caja que permita obtener una mayor rentabilidad, aunque en la actualidad en Venezuela esto ya dejara de ser usado en vista de las regulaciones de los porcentajes máximos de

ganancias aplicados y supervisados por la Superintendencia de Precios Justos.

Importancia del manejo de los inventarios

Los inventarios representan en muchas oportunidades el capital de la empresa en forma de materiales, lo cual generalmente representa alrededor de las tres cuartas partes de los activos de la empresa, por lo tanto es de vital importancia el resguardo y mantenimiento de estos activos, así como optimizar la inversión en ellos. El reto de manejar los inventarios es saber cuánto mantener y comprar de ellos para manejar las variaciones en la oferta y la demanda. Por lo tanto, administrar un inventario implica decidir qué cantidad del inventario se necesita, cuándo colocar los pedidos, recibir, almacenar y llevar el registro de dicho inventario, ya que el objetivo de éste es mantener los costos bajos y mantener suficientes productos terminados para las ventas. El administrar bien el inventario de una empresa resulta en la buena calidad de los productos y operaciones más eficientes. Sin embargo, la mala administración puede repercutir en clientes descontentos, y en problemas financieros que pueden llevar a la compañía a la quiebra.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas este aspecto es poco atendido puesto que carecen de registros del inventario, persona responsable designada y sistema para llevar a cabo esta tarea o, peor aún, desconocen la importancia sobre el control del inventario, lo que esto implica para una correcta gestión de las compras, y los problemas que el descontrol de éste puede representar; problemas tales como el hurto y el desperdicio de los materiales afectando los pequeños y medianos negocios y repercutiendo significativamente en su rentabilidad.

Clasificación ABC de los inventarios

El análisis ABC es una herramienta sencilla y efectiva, cuyo objetivo es clasificar con efectividad los artículos en función del porcentaje de costo que representan sobre el inventario total, o del porcentaje de los movimientos (rotación alta, media, baja, obsoletos). Se basa en multiplicar el costo del producto por la rotación en un tiempo determinado.

Esta herramienta es de gran ayuda en las empresas y según Ángel Díaz Matalobos en su libro Gerencia de Inventarios “Un factor adicional que se debe tomar en cuenta a la hora de diseñar un sistema de gestión de inventarios es la criticidad de los materiales, el impacto que produce la carencia del material sobre el producto final de cada empresa”. Por lo tanto del anterior comentario se entiende que el análisis ABC se puede usar para que la empresa conozca cuales son los productos más importantes para ella y en los que se debe invertir más tiempo, tanto en la función de control de los stocks, como también en la función de compras para evitar que “X” producto alcance un punto de ruptura en el inventario, lo cual la podría afectar de forma considerable a la organización.

Por ejemplo si en la empresa objeto de estudio llegara a faltar un libro específico esto no representa una situación tan crítica como si le llegara a faltar resmas de papel, dado que el porcentaje de rotación es mayor en un producto que en otro, por lo tanto, partiendo de esta evidencia se puede clasificar un producto en estratégico o apalancados.

Esta clasificación establece lo siguiente:

Productos tipo A	75% del costo, 10% de los artículos
Productos tipo B	20% del costo, 30% de los artículos
Productos tipo C	5% del costo, 60% de los artículos

De las anteriores estadísticas también se entiende que en los Productos tipo A deben establecerse políticas de compras más estrictas, considerar una relación más cercana con los proveedores, y con más de uno, para que en caso de que falle el suministro de un despacho se pueda suplir la demanda con otro. De igual manera se deben establecer políticas o contratos de reposición para productos de alta rotación, cada cierto tiempo definido para evitar repetir los procesos de compras una y otra vez, así se logra optimizar los recursos que se invierten en colocar las órdenes de compras.

En el caso de los Productos tipo C, los controles de los inventarios no necesitan ser tan estrictos y se puede trabajar con menos proveedores, invirtiendo menos recursos en la gestión de compras.

También se debe añadir que para el caso de los Productos tipo A las técnicas para determinar los puntos de pedido y las cantidades deberían ser exactas mientras que en el caso de Productos tipo C pudieran realizarse con menos exactitud y complejidad.

Determinación de las cantidades de las órdenes

Para determinar la cantidad de los pedidos existen diferentes métodos, en este caso se explicara el más usado y sencillo que es el Método de Máximos y Mínimos el cual puede ser usado en conjunto con el Método de Punto Óptimo de Pedido con el cual se logra optimizar la cantidad de

existencias que se debe mantener en los almacenes para no aumentar los costos de almacenamiento, se usará en conjunto ya que el método de máximos y mínimos utilizado por sí sólo no genera esos resultados.

El Método de los Máximos y Mínimos según Matalobos (2007), en su libro Gerencia de Inventarios consiste:

En establecer niveles máximos y mínimos de inventarios y un periodo fijo de revisión de sus niveles. El inventario se revisa solo en estas ocasiones y se orden la diferencia entre el máximo y la existencia total (cantidad en mano más cantidad en tránsito). Solo en casos especiales se colocaran pedidos fuera de las fechas de revisión cuando por una demanda anormalmente alta la existencia llegue al mínimo antes de la revisión. (Pág. 82)

Numerosos sistemas automatizados emplean la técnica de Máximos y Mínimos calculando puntos de revisión y solicitando automáticamente órdenes de compra con sus respectivas cantidades a solicitar, teniendo en cuenta que:

Pp: Punto de pedido

Tr: Tiempo de reposición de inventario (en días)

Cp: Consumo medio diario

Cmx: Consumo máximo diario

Cmn: Consumo mínimo diario

Emx: Existencia máxima

Emn: Existencia mínima (Inventario de seguridad)

CP: Cantidad de Pedido

E: Existencia actual

Las fórmulas matemáticas utilizadas en la técnica son:

$$Emn = Cmn * Tr$$

$$Pp = (Cp * Tr) + Emn$$

$$Emx = (Cmx * Tr) + Emn;$$

$$CP = Emx - E$$

Definición de Términos Básicos

Actividad: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa, que consiste en la ejecución de ciertas tareas por una sola persona.

Competitividad: Es lograr que los procesos sean más eficientes y eficaces que los de la competencia.

Concatenados: Elementos unidos o enlazados con otros.

Instructivo: serie de explicaciones e instrucciones que son agrupadas, organizadas y expuestas de diferente manera en diversos soportes.

Procesos medulares: También llamados tácticos son los necesarios o vitales para que las organizaciones funcionen. Ejemplo, compras, producción, ventas.

Procesos de apoyo: Son los procesos necesarios para el control y mejorar de la organización. Ejemplo: recursos humanos.

Productividad: Resulta ser la relación entre lo que se produce y los medios empleados para producir, la mano de obra, los materiales, la energía, entre otros. Generalmente, por esto es que se suele relacionar la productividad a la eficiencia y al tiempo, porque cuanto menor sea el tiempo que lleve el obtener el resultado deseado más productivo será el sistema.

Bases Legales

Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta (2003). Este reglamento se considera importante en la investigación puesto que se refiere a los registros que deben mantener los contribuyentes en relación a los inventarios y en su artículo Art 177 cita lo siguiente:

Los contribuyentes, responsables y terceros están obligados a llevar y mantener en el domicilio fiscal o establecimiento a través de medios manuales o magnéticos cuando la Administración Tributaria lo autorice, la siguiente información relativa al registro detallado de entradas y salidas de mercancías de los inventarios, mensuales, por unidades y valores, así como, los retiros y autoconsumo de bienes y servicios. (pág.111).

Por lo tanto en este artículo la responsabilidad de la organización como contribuyente y responsable de velar porque en los casos del registro de las entradas de inventarios existan los debidos soportes para lo cual es vital la definición de procedimientos, cómo se efectuaran las compras y los pasos subsiguientes para que estos documentos, como por ejemplo las facturas lleguen a las manos correctas en el tiempo debido y se pueden realizar los registros correspondientes que en materia tributaria están señalados. De no mantener estos registros la organización puede estar

expuesta a sanciones diversas dependiendo del ilícito en el que haya incurrido.

- Reglamento de la Ley del IVA (2007)
- Providencia 0071 Normas sobre Emisión de Facturas y Otros Documentos.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo está referido al conjunto de técnicas, instrumentos, que se aplicarán para llevar a cabo el estudio, son los medios que se usarán para resolver el problema abordado, orientado a la investigación de diversos puntos estratégicos aplicados para el logro de los objetivos planteados. Al respecto Finol y Camacho (2008;60) el marco metodológico se refiere al “como se realizará la investigación, muestra, tipo y el diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos”.

En el Marco Metodológico también se desarrollan consideraciones generales sobre el enfoque que los autores dan al estudio, así como otros elementos más concretos que tienen relación con la actividad desarrollada para la producción de datos.

Diseño de la Investigación

Luego de precisar el alcance y formular las hipótesis de la investigación se debe visualizar un plan o estrategia de cómo se obtendrá la información deseada. Entre estas estrategias en materia de investigación cuantitativa se puede encontrar la investigación experimental y la investigación no experimental. Dadas las características de la investigación se determinó que la presente es investigación de tipo no experimental definido por Hernández, Fernández y Baptista, (2010) como:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después posteriormente analizarlos. (pág. 149)

A partir del concepto anterior se determina que la investigación a realizar sólo observará fenómenos que ya han ocurrido y que la intención no es manipular variables sino sólo describir y analizar los hechos que vienen ocurriendo, es decir únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente sobre los conceptos o las variables a las que se refiere la investigación y no indicar la relación entre las mismas.

En este diseño no construirá una situación específica sino que observará las ya existentes, en este diseño de investigación las variables independientes son hechos y no pueden ser alterados, se observará cómo se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no para luego analizarlos. Dentro de los tipos de diseños no Experimentales se encuentra el transeccional y el longitudinal, en este caso, diseño transeccional, dado a que los datos se recolectarán sólo en un momento o punto único lo cual sería como una fotografía de algo que sucede en un tiempo determinado.

Tipo y Nivel de la Investigación

El tipo de investigación aplicada es de campo, puesto que constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección primaria, y en la realidad de informaciones necesarias para la investigación,

es decir se tomarán los datos directamente de las personas que los generan. También en la investigación se presentará el tipo documental o bibliográfica, llamado de esta manera porque se utilizará la toma de datos de información secundaria o de investigadores que ya han realizado trabajo de esta índole. La naturaleza de la investigación será Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2005) plantea:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos y procesos. (pág. 16)

Por otra parte la definición según Arias, (2006;134), señala que se trata de “Una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. Los proyectos factibles se diferencian del proyecto de investigación puesto que los objetivos trazados son de carácter práctico, fundamentados en teorías y conceptos acoplados para la formulación de modelos y propuestas para la solución de problemas de tipo gerencial como es el caso de la empresa en estudio.

Colectivo a Investigar

Las investigaciones no siempre se realizarán con estudio de una muestra, esto se debe a que existen casos donde la población es pequeña y por tanto se cuenta con el tiempo y los recursos para aplicarla a todos sus integrantes. En el caso contrario se requerirá la selección de una muestra de

la población general, que se obtendrá a través de la aplicación y uso de técnicas estadísticas que generarán resultados confiables.

En este caso la población será igual a la muestra. Se considerarán a objeto de estudios todos los integrantes del Departamento de Compras, en este caso un Jefe y un Analista, empleados fijos de la organización que laboran en la sede de la Av. Bolívar Norte desde donde se efectúan las compras de la principal y sucursal, ambos representan el departamento.

Debido a que el Departamento de Compras es de población pequeña, se adicionará también en el estudio al personal del Departamento de Administración y Almacén, empleados con participación directa e indirecta en procesos de compras, fundamentales para la toma de decisiones.

Tabla No.2
Distribución de la Población

Cargo	Cantidad
Jefe de Compras	1
Analista de Compras	1
Administradora	1
Cuentas por Cobrar	1
Jefe de Almacén	1
Total	5

Fuente: Librería La Alegría, C.A. (2014)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Son los recursos que utiliza el investigador para obtener información de la fuente, de este modo el instrumento sintetiza en sí, la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que

correspondan a los indicadores y, por tanto a las variables o conceptos utilizados. Para Sabino (1992) un instrumento de recolección de datos:

Es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados. (pág. 149,150)

La Técnica es un conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos sobre estos conceptos, están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación, y se emplea para obtener la información necesaria, con el fin de estudiar el problema o aspecto de la realidad social motivo de la investigación, dando respuestas a las interrogantes o variables formadas en la misma.

Por otro lado el instrumento de recolección de datos es imprescindible para la construcción de la Matriz de Datos; pues mediante éste se obtiene la información sobre las variables, necesarias para la resolución de la investigación.

Ya definido el concepto de Instrumento y Técnica, se ha considerado en la investigación utilizar, el Fichaje, la Encuesta y la Entrevista. Para la investigación se consideró la técnica del Fichaje, y el instrumento será las notas del investigador y toda información impresa, se usará de igual forma la encuesta y se utilizará como instrumento el

Cuestionario definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010;217) como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” la otra técnica a usar será la Entrevista a través del guión como instrumento.

Técnica de Análisis y Presentación de la Información

En el análisis de los resultados hará uso de la Estadística Descriptiva para analizar los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos aplicados a los integrantes de la empresa. En este sentido se tabularán los resultados de la muestra seleccionada de las personas que desempeñan funciones en el Departamento de Compras y otros departamentos relacionados. Para ello se usarán las Tablas de Distribución Descriptiva que según Hernández, Fernández y Baptista (2010;287) se define como “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como un tabla”.

Para los instrumentos de datos cualitativos se utilizará el análisis de contenido, y será representado a través de gráficas, y diagramas de causa-efecto. De la forma anteriormente explicada se analizará y obtendrán los resultados de los instrumentos para cumplir con los tres objetivos propuestos en la investigación.

Validez y Confiabilidad

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998;243), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

Tamayo y Tamayo (1998;224) considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”.

La confiabilidad del instrumento de medición viene dada por la revisión y aprobación del juicio de un experto, lo que genera cierta garantía y representa que de su aplicación las conclusiones resultantes serán creíbles y meritorias de mayor confianza.

El instrumento a utilizar en la investigación puede ser visualizado en el Anexo (A) del presente documento.

En este caso, la validez para la investigación a realizar fue el juicio del experto especialista en la materia que añade vigor a la investigación.

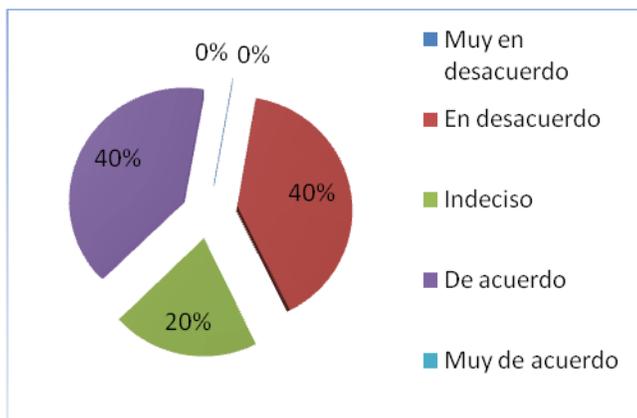
Ver anexo (B) Validación de los Instrumentos

CAPITULO IV

ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Ítem No.1 La estructura organizacional de la empresa está definida de forma clara

Gráfico No. 1 La estructura organizacional de la empresa está definida de forma clara



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014)

Tabla No. 3 La estructura organizacional de la empresa está definida de forma clara

Ítem 1	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	2	1	2	0	5
Porcentaje	0%	40%	20%	40%	0%	100%

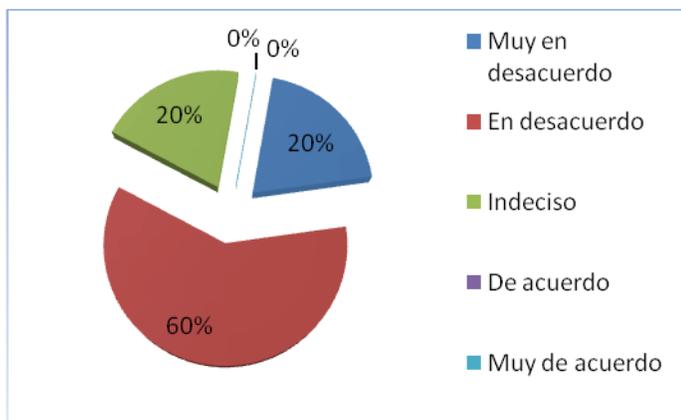
Análisis del ítem 1

Al analizar los resultados se puede observar que un 40% está en desacuerdo con que la estructura organizacional está definida de forma clara, un 20% está indeciso y un 40% está de acuerdo en que existe una estructura

clara. Esto apunta a que una cantidad considerable de los trabajadores de los departamentos objeto de estudio piensan que no existe una estructura organizacional clara y definida por lo tanto debería aconsejarse la realización de un organigrama y descripciones de cargos donde se establezcan las funciones de cada trabajador, puesto que los trabajadores deberían conocer cuáles son sus relaciones de autoridad dentro de la empresa y sus límites en lo que respecta las decisiones que pueden tomar dentro de sus departamentos, ya que la carencia de la estructura organizacional puede traer consigo consecuencias negativas en los procesos operativos.

Ítem No.2 Los departamentos de la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos

Grafico 2. Los departamentos de la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 4 Los departamentos de la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos

Ítem 2	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	1	3	1	0	0	5
Porcentaje	20%	60%	20%	0%	0%	100%

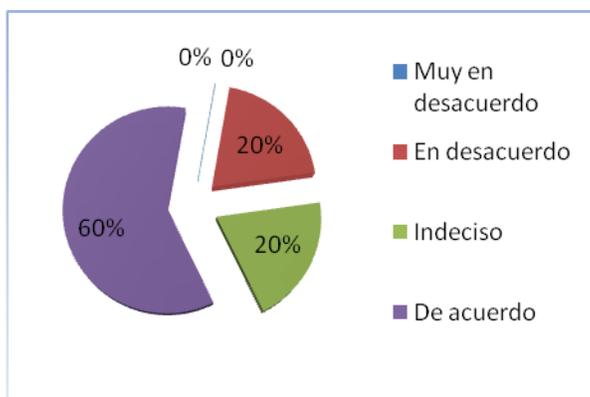
Análisis del ítem 2

En este ítem se observa que un 20% está muy en desacuerdo con que existan manuales de normas y procedimientos en los departamentos, un 60% está en desacuerdo y un 20% está indeciso, por lo tanto se concluye en parámetro general que no existen manuales de procedimientos donde se establezca cada función operativa de los cargos y se defina la función, lo cual es importante para la organización ya que con esto se puede lograr una estandarización de procesos y garantizar que se realicen siempre de la misma forma lo que generará el correcto funcionamiento operativo de la empresa.

Con la propuesta del manual de normas y procedimientos para el departamento de compras se busca la mejora continua y permitirá a la empresa guiarse y seguir desarrollando manuales para los demás departamentos que considere pertinentes.

Ítem No 3. El departamento de compras tiene claramente definidas sus funciones operativas

Grafico 3. El departamento de compras tiene claramente definidas sus funciones operativas



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 5 El departamento de compras tiene claramente definidas sus funciones operativas.

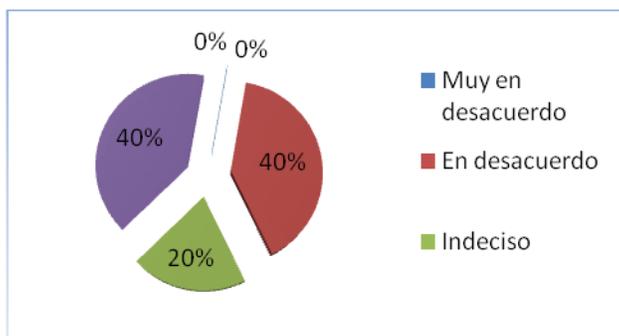
Ítem 3	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	1	1	3	0	5
Porcentaje	0%	20%	20%	60%	0%	100%

Análisis del ítem 3

Cuando se obtiene un resultado del 60% En De acuerdo significa que las funciones de compras están claramente definidas, un 20% está indeciso y un 20% mas está en descuero, se presume que a pesar de que no existen organigramas de la empresa ni manuales de procedimientos las personas conocen de forma empírica las funciones que realiza el departamento de compras, esto también se debe a que la mayoría de los trabajadores de la empresa poseen antigüedad en la empresa y conocen sus funciones. Este aspecto es positivo ya que se pueden levantar de forma más rápida los manuales de normas y procedimientos ya que los trabajadores conocen los procesos.

Ítem No 4. En el departamento de compras existen procedimientos para el manejo de documentos y registros

Grafico 4. En el departamento de compras existen procedimientos para el manejo de documentos y registros



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 6 En el departamento de compras existen procedimientos para el manejo de documentos y registros.

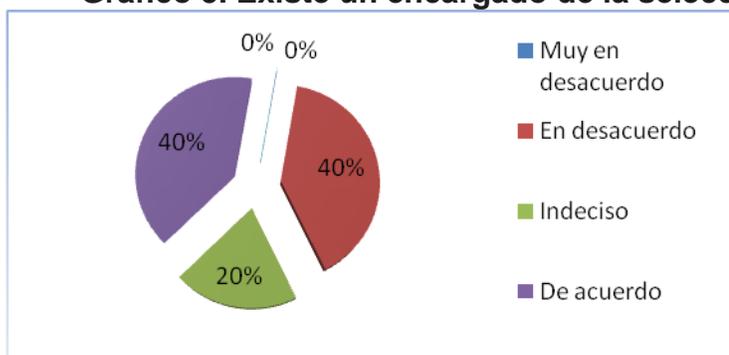
Ítem 4	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	2	1	2	0	5
Porcentaje	0%	40%	20%	40%	0%	100%

Análisis del ítem 4.

En este ítem es bastante interesante observar que las respuestas van desde que un 40% están de acuerdo en que existen procedimientos para el manejo de los documentos de compras, un 10% está indeciso y un 20% está en desacuerdo de que existan los procedimientos, esto se debe a que el proceso del manejo de las facturas de compras hasta el pago se realiza de forma bastante adecuada a pesar de que no están definidos ni establecidos por escrito, dado que las personas que intervienen en este proceso conocen de forma empírica su manejo, pero a pesar de ello deberían de existir las responsabilidades de forma clara para evitar inconvenientes en el futuro por el mal manejo de estos documentos y poder establecer sanciones y correcciones en caso de que ocurrieran extravíos o problemas.

Ítem No 5. Existe un encargado de la selección de proveedores

Grafico 5. Existe un encargado de la selección de proveedores



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 7 Existe un encargado de la selección de proveedores

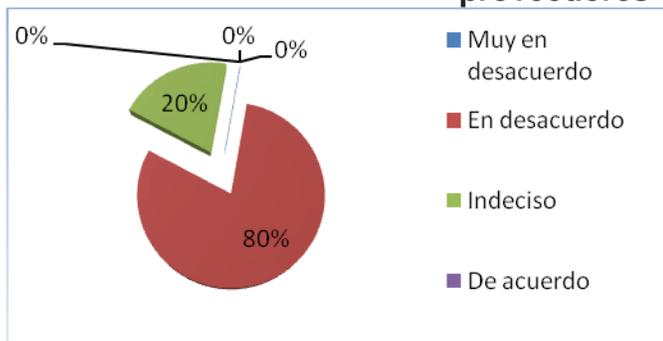
Ítem 5	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	2	1	2	0	5
Porcentaje	0%	40%	20%	40%	0%	100%

Análisis del ítem 5

En este ítem existen opiniones diversas desde que un 40% están de acuerdo que existe un encargado de selección de proveedores, un 10% está indeciso y un 20% que está en desacuerdo, esto se debe a que como no existen métodos de selección de proveedores los empleados deducen que no existe una persona encargada. También se pudo observar que el gerente de la empresa de igual manera se comunica y selecciona directamente proveedores, por lo tanto para esta actividad no existe una definición clara de quien la realiza ni la forma de realizarla. Esto es un punto negativo para la empresa lo cual también puede conllevar a vicios dentro del departamento de compras.

Ítem No 6. Existe un método de evaluación para seleccionar los proveedores

Grafico 6. Existe un método de evaluación para seleccionar los proveedores



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 8 Existe un método de evaluación para seleccionar los proveedores

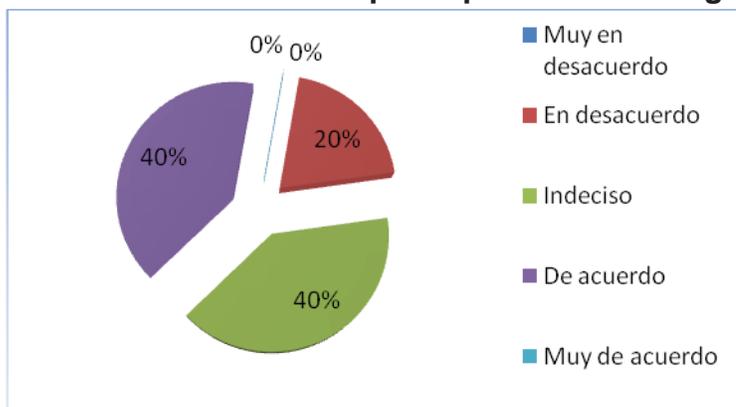
Ítem 6	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	4	1	0	0	5
Porcentaje	0%	80%	20%	0%	0%	100%

Análisis del ítem 6

Al observar los resultados casi de forma unánime los empleados respondieron en un 80% que están en desacuerdo de que existiera un método de selección de proveedores y un 20% estaba indeciso, refuerza los resultados de la pregunta anterior ya que aquí se evidencia que los trabajadores saben que alguien selecciona los proveedores pero también saben que lo realizan diferentes personas sin un análisis adecuado solo en base a sus experiencias o conocimientos pasados, esto es bastante negativo ya que deberían considerarse diferentes factores a la hora de seleccionar un proveedor puesto que la mala selección de los mismos puede repercutir en las finanzas de la empresa y en la calidad de los productos ofrecidos a los clientes.

Ítem No 7. La empresa posee un catálogo de proveedores

Grafico 7. La empresa posee un catálogo de proveedores



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 9 La empresa posee un catálogo de proveedores

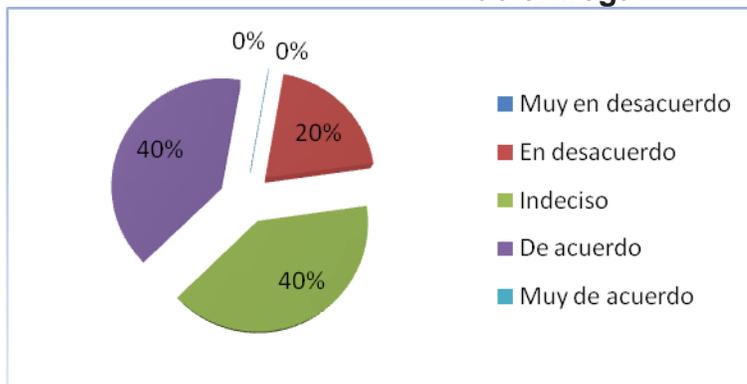
Ítem 7	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	1	2	2	0	5
Porcentaje	0%	20%	40%	40%	0%	100%

Análisis del ítem 7

En este ítem se observa que existen opiniones diversas donde un 40% está de acuerdo, un 40% está indeciso y un 20% en desacuerdo probablemente porque un catálogo físico no existe como tal, pero sí se lleva un control en el sistema de información de todos los proveedores que tiene la empresa y la actividad que ejercen en ella, por ello unos contestaron que estaban de acuerdo y otros que estaban indecisos. En este sistema se puede incluso verificar todas las transacciones que se han realizado con cada uno de los proveedores, fechas, productos comprados, costos de la compra, actividad e inactividad del mismo.

Ítem No 8. El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega

Gráfico 8. El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 10 El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega

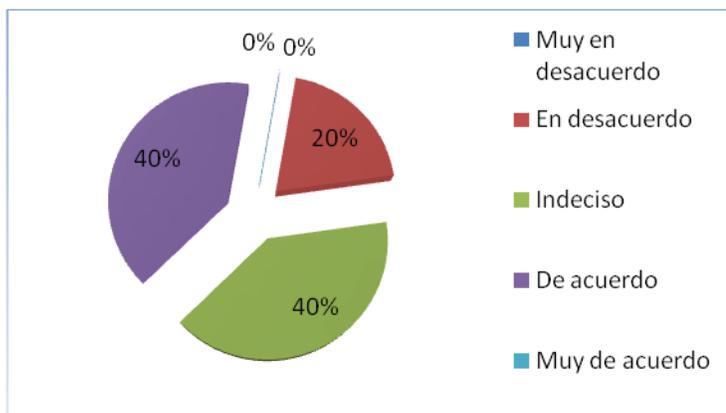
Ítem 8	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	1	3	1	0	5
Porcentaje	0%	20%	60%	20%	0%	100%

Análisis del ítem 8

De estos resultados se concluye que un 60% está indeciso, un 20% de acuerdo y un 20% en desacuerdo respecto a que las compras se seleccionan en base a la mejor calidad, precio y tiempo de entrega. Esto posiblemente se debe a que la selección del proveedor se realiza empíricamente y no existe ningún registro de que se seleccione en base a alguno de los anteriores aspectos ya que no se emiten solicitudes de cotización para poder comparar precios, tiempo de entrega o calidad de los productos que nos oferten.

Ítem No 9. Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa

Grafico 9. Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 11 Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa

Ítem 9	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	1	2	2	0	5
Porcentaje	0%	20%	40%	40%	0%	100%

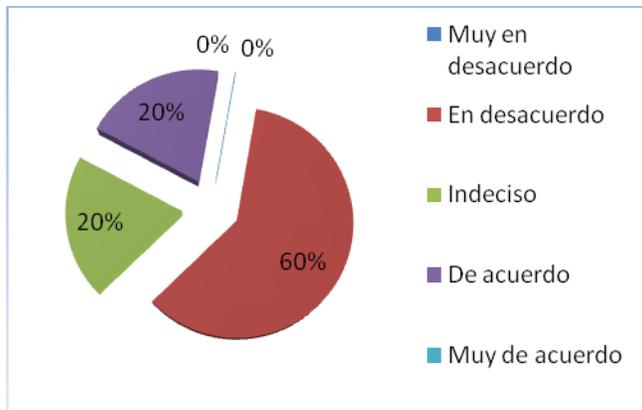
Análisis del ítem 9

De este ítem se puede observar que la mayor cantidad de respuestas se inclinan hacia la opinión de que existen métodos de inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario con un 40% y la otra mayor parte están indecisos con un 40% igualmente, esto se debe a que el departamento de compras maneja un instructivo de como incluir los nuevos productos y el desarrollo de su descripción y otros ítems importantes; sin embargo debe desarrollarse de manera más completa y hacerlo de conocimiento público dentro de la organización mediante un instructivo contenido en un procedimiento para que las personas de los departamentos objeto de estudio lo conozcan y lo apliquen en cada una de sus actividades.

Esto contribuye a que las fichas se creen de manera uniforme, con todos los campos requeridos y sea más sencillo buscar cualquier ítem en el sistema tomando la gran cantidad de productos que existe y que ronda aproximadamente los 37.000 ítems.

Ítem No 10. Existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades óptimas de productos a pedir

Grafico 10. Existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades óptimas de productos a pedir



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 12 Existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades óptimas de productos a pedir

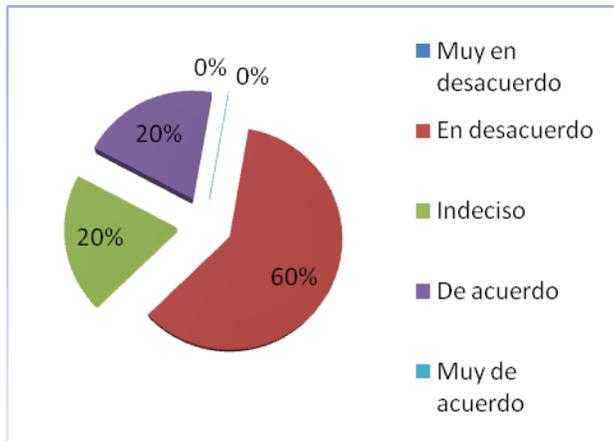
Ítem 10	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Cantidad	0	3	1	1	0	5
Porcentaje	0%	60%	20%	20%	0%	100%

Análisis del ítem 10.

En esta pregunta se observa claramente que la mayoría de los encuestados opinan que no existen métodos cuantitativos para determinar las cantidades de productos a pedir con un 60%, luego un 20% está indeciso y un 20% está de acuerdo en que si existe. En efecto no existe ningún método cuantitativo ya que esto lo hace el gerente de compras basado en su experiencia básicamente y revisando los movimientos del mes y la cantidad que hay en existencia. Esto es perjudicial ya que la empresa posee inventarios obsoletos de diferentes productos debido a la forma usada para elegir las cantidades.

Ítem No 11. La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones

Grafico 11. La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 13 La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones

Ítem 11	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	3	1	1	0	5
Porcentaje	0%	60%	20%	20%	0%	100%

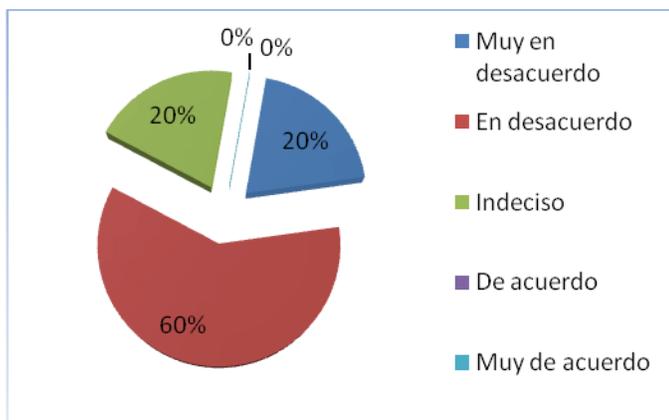
Análisis del ítem 11

Las respuestas a este ítem fue mayormente en desacuerdo con un 60%, un 20% indeciso y un 20% de acuerdo respecto a que la empresa realiza los pedidos en base a requisiciones. La empresa caso de estudio realiza una parte de los pedidos cuando el proveedor visita la empresa y la otra parte cuando el personal de ventas verifica que se está agotando algún producto, por lo tanto escasamente se usa la requisición ya que la necesidad del faltante se detecta prácticamente cuando ya no queda existencia, lo que genera un descontrol, aunado a la situación de escasez actual de Venezuela

se han visto afectados de manera grave los inventarios de la empresa y no ha sido posible reponerlos a su debido tiempo, mucho menos planificar una correcta procura. Para ello también es importante que la empresa posea un buen control y revisión de sus inventarios ya que de allí partirá la información que se usara para la base de las requisiciones.

Ítem No 12. Se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos

Grafico 12. Se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 14 Se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos

Ítem 12	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	1	3	1	0	0	5
Porcentaje	20%	60%	20%	0%	0%	100%

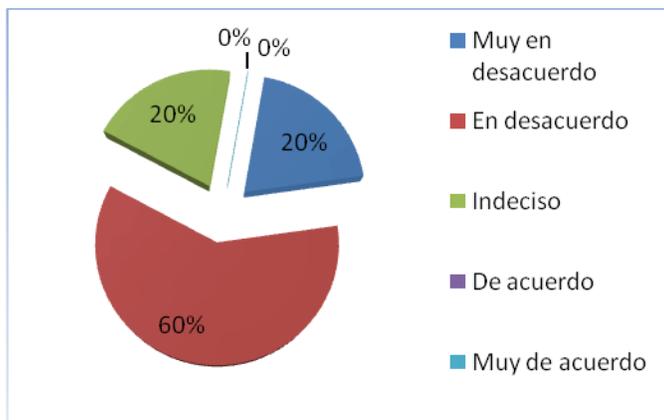
Análisis del ítem 12

Se observa claramente que el 60% de los encuestados están en desacuerdo, un 20% está muy en desacuerdo y un 20% está indeciso. En la empresa no se manejan órdenes de compra ya que la única constancia que

queda la mayoría de las veces es la hoja de pedido del proveedor. Esto dificulta el control a la hora de verificar si los precios fueron respetados por parte del proveedor o si las cantidades que se pidieron están acordes al inventario necesario puesto que hasta el almacén desconoce la mercancía que está en tránsito y si debe o no recibir el pedido cuando éste llega a la empresa lo cual repercute en la parte financiera de la empresa ya que se puede dar el caso de pedir la misma mercancía dos veces o que el proveedor venda a un precio mayor de lo acordado.

Ítem No 13. En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra

Grafico 13. En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 15 En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra

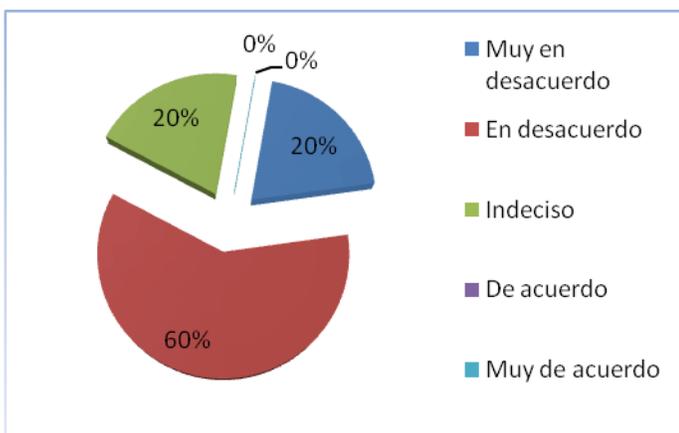
Ítem 13	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	1	3	1	0	0	5
Porcentaje	20%	60%	20%	0%	0%	100%

Análisis del ítem 13

En este ítem los resultados fueron similares al anterior puesto que se observa un 60% de la población en desacuerdo, un 20% muy en desacuerdo y un 20% indeciso, entendiéndose no se emiten ordenes de compras y en desacuerdo con que exista una persona encargada de emitir las ya que no se emiten órdenes de compra como tal, es decir en el departamento de compras no es una actividad del proceso emitir órdenes de compra por lo tanto no existe tampoco una persona encargada de emitir las, lo cual es un punto en contra ya que como se señaló en las bases teóricas esta actividad es parte fundamental de la función de este departamento y para poder ejercer el debido control y supervisión de la función de compras se debe realizar esta actividad y existir una persona también encargada de desempeñarla.

Ítem No 14. En el departamento de compras existe una persona encargada de aprobar las órdenes de compra

Grafico 14. En el departamento de compras existe una persona encargada de aprobar las órdenes de compra



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 16 En el departamento de compras existe una persona encargada de aprobar las órdenes de compra

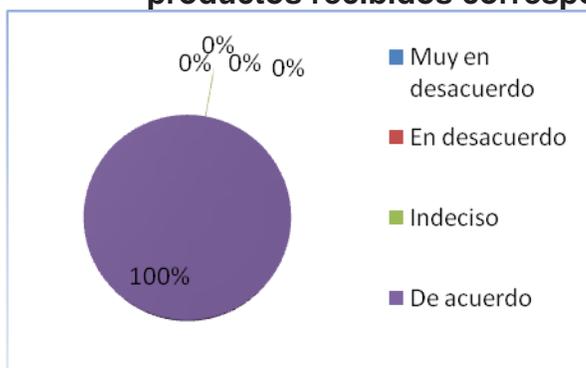
Ítem 14	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	1	3	1	0	0	5
Porcentaje	20%	60%	20%	0%	0%	100%

Análisis del ítem 14.

Este resultado es congruente con los dos anteriores relacionados con las órdenes de compra ya que un 60% respondió que están en desacuerdo de que exista una persona encargada de aprobar las órdenes de compra, un 20% está muy en desacuerdo y un 20% está indeciso. Ya que no se emiten órdenes de compra en el departamento no existe una persona encargada de emitirlas, por lo tanto tampoco existe nadie encargado de aprobar las órdenes de compra. Este proceso se debe definir de forma clara en el manual de normas y procedimientos para poder corregirse y pueda existir un control adecuado de la gestión de compras y para evitar inconvenientes futuros con proveedores de la empresa.

Ítem No 15. El departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas

Grafico 15. El departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 17 El departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas

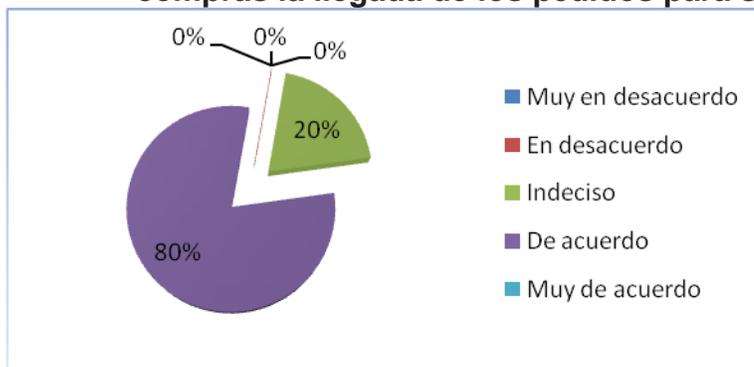
Ítem 15	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	0	0	5	0	5
Porcentaje	0%	0%	0%	100%	0%	100%

Análisis del ítem 15

El 100% de los encuestados respondió que está de acuerdo en que el departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas por los proveedores, lo que significa que la gestión de almacén se realiza de forma clara. También es un buen punto de partida para un exitosa gestión de control de inventarios, ya que la empresa se asegura que la mercancía que ingresa a la empresa está completa y esta va al sistema y en cualquier momento puede ser consultada, restaría completar y definir los otros procesos del departamento de almacén para un correcto manejo de los inventarios.

Ítem No 16. El departamento de almacén informa al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento

Grafico 16. El departamento de almacén informa al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 18 El departamento de almacén informa al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento

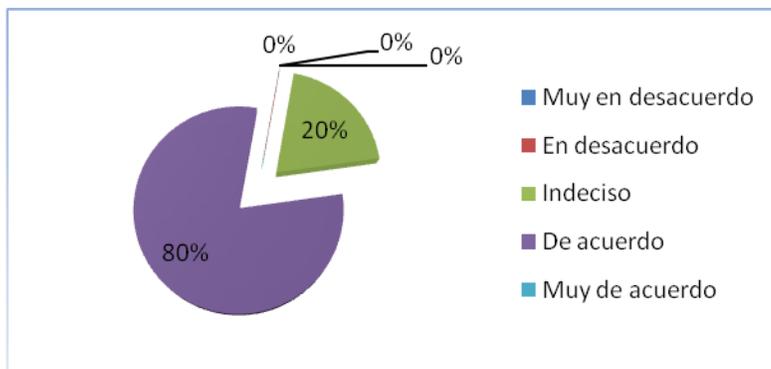
Ítem 16	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	0	1	4	0	5
Porcentaje	0%	0%	20%	80%	0%	100%

Análisis del ítem 16

El 80% de los encuestados respondieron que estaban de acuerdo en que el departamento de almacén informaba al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento y un 20% respondió que estaba indeciso, a pesar de que se observó que este se hacía de forma verbal y no se lleva ningún registro o documentos que lo respalden, lo que permite sugerir a la empresa algún procedimiento para que el departamento de compras conozca la llegada de los pedidos de forma completa, parcial o si también existió algún producto no conforme.

Ítem No 17. El departamento de almacén informa al de compras sobre productos no conformes o defectuosos

Grafico 17. El departamento de almacén informa al de compras sobre productos no conformes o defectuosos



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 19 El departamento de almacén informa al de compras sobre productos no conformes o defectuosos

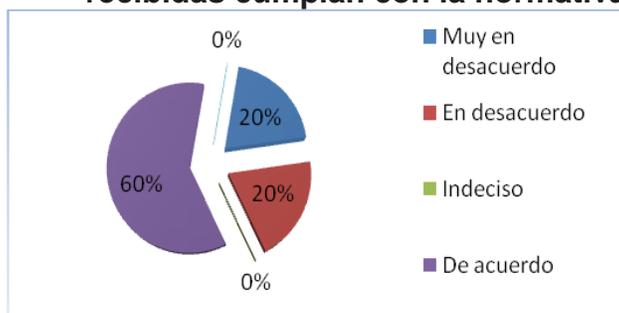
Ítem 17	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	0	0	1	4	0	5
Porcentaje	0%	0%	20%	80%	0%	100%

Análisis del ítem 17

De acuerdo, es la respuesta con mayor porcentaje representado por un 80% referente a que el departamento de almacén informa al de compras sobre los productos no conformes o defectuosos y el otro 20% está indeciso, sin embargo se pudo observar que al igual que en el ítem anterior no se lleva ningún control sobre estos productos defectuosos, solo el jefe de compras es el que tiene conocimiento sobre el estado de estos trámites con los proveedores. Esto afecta de forma negativa tanto a los inventarios como a las finanzas de la empresa ya que pudieran no devolverse los artículos, ni recibir por parte del proveedor notas de crédito correspondientes para disminuir la deuda inicial de la factura.

Ítem No 18. El departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria

Grafico 18. El departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria



Fuente: Rocha, J y Sosa, G (2014).

Tabla No. 20 El departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria

Ítem 18	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totales
Frecuencia	1	1	0	3	0	5
Porcentaje	20%	20%	0%	60%	0%	100%

Análisis del ítem 18

Se observa que el 60% de la población está de acuerdo en que el departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria, sin embargo contrario a esto vemos que un 20% está muy en desacuerdo y un 20% en desacuerdo, lo que permite dudar respecto a dicha afirmación, es necesario observar más detalladamente cuales son los aspectos que deben cumplir las facturas para que no existan inconvenientes en materia tributaria.

Resultados de la Entrevista

Para continuar con los análisis de los instrumentos de recolección de datos a continuación se describe textualmente la entrevista realizada al gerente de compras de Librería La Alegría, C.A, Humberto Albarran Ramírez.

Ítem 1. ¿Cuáles son las actividades que realiza el departamento de compras dentro de la empresa?

Respuesta: Las actividades como tal son armar requisiciones, buscar los proveedores, canalizar condiciones de pago, ingresar mercancías, verificar precios de productos nuevos, etc.

Ítem 2. ¿Cuáles son las funciones realizadas por usted dentro de la empresa?

Respuesta: Aunada a las funciones del Departamento de Compras, también estoy encargado de la supervisión de algunas actividades de almacén, las transferencias de mercancía a la sucursal y supervisión de la analista de compras.

Ítem 3. ¿Cuál es el proceso que lleva a cabo para realizar las compras de mercancía?

Respuesta: Verificación de fallas, búsqueda de proveedores, selección y compra de mercancía. Básicamente es realizada de esta manera porque que no existe ningún cuantitativo ni una planificación dentro del departamento donde se indique cual es el proceso a llevar a cabo para comprar, aunque se debería tener claro los pasos que a considerar al momento de adquirir la mercancía se hace es basado en la experiencia.

Ítem 4. ¿Qué procesos dentro del departamento cree usted que deben estar mejor definidos entre los departamentos?

Respuesta: Debería realizarse un presupuesto de compras y gastos para poner tener una guía del flujo de caja disponible para las compras del mes, también debería estar mejor definidos el pago a los proveedores de qué forma se realizara y los plazos y por ultimo un mejor manejo de los inventarios y del almacén para no tener que dedicar tiempo de la gestión de compras en esas actividades.

Ítem 5. ¿Aplica algún método de selección de proveedores en el departamento?

Respuesta: Debido a la situación actual del país, refiriéndome al desabastecimiento es complicado aplicar un método de selección de proveedores que sea eficaz.

Ítem 6. ¿Existe algún procedimiento para manejar los productos no conformes o defectuosos?

Respuesta: No existe, solo se notifica al proveedor y se espera a que realice bien sea la reposición o una nota de crédito a la factura. Considero que la empresa debe prestar mayor atención a este punto ya que si no se repone la mercancía defectuosa ni se rebaja la deuda inicial se podrían generar pérdidas.

Ítem 7. ¿Existe algún formato para el registro de las actividades operativas de compras?

Respuesta: No existe ninguno.

Ítem 8. ¿En base a que métodos se definen las cantidades de productos a pedir?

Respuesta: No se tiene un método específico si no que se toma en cuenta los movimientos de los productos de 2 años en adelante y en base a la experiencia propia tomo una decisión de la compra, sin embargo esto no se aplica a todos los productos.

Ítem 9. ¿Existe algún procedimiento para verificar que la mercancía pedida corresponde con la facturada por el proveedor? Si existe explique cómo se ejecuta.

Respuesta: Se verifica lo facturado contra la nota de pedido que entrega el proveedor antes de introducir la compra al sistema, sin embargo no se aplica a todos los pedidos porque a veces el personal está ocupado en otra actividad y no se lleva ningún registro de ello.

Ítem 10. ¿De qué forma se realiza el proceso de inclusión de nuevas fichas de productos al sistema desinformación?

Respuesta: Básicamente lo que se hace es buscar las fichas de productos anteriores y tratar de hacer la descripción de forma uniforme y parecida a los productos anteriores de la misma familia que existan en el sistema.

Ítem 11. ¿Se realiza algún proceso de seguimiento de las compras, desde la emisión de orden de compras hasta la cancelación de la cuenta por pagar?

Respuesta: No se realiza ningún seguimiento.

Ítem 12. ¿Cuáles son los principales aspectos que considera o consideraría para seleccionar un nuevo proveedor?

Respuesta: Tiempo de entrega, precio, descuentos y créditos, calidad de los productos y servicio post-venta de parte del proveedor.

Análisis de la Entrevista

Al analizar la entrevista se puede observar que existen aspectos que el gerente de compras realiza y conoce como lo son los pasos para realizar una compra o el proceso para realizar una compra, sin embargo se debe hacer de forma más técnica. También se observa que existen actividades que no son responsabilidad de su departamento pero que el realiza debido a que estas influyen de manera directa en su gestión como algunas de almacén.

Un aspecto que se pudo constatar en líneas generales es la total ausencia de procedimientos en el departamento y no se lleva ningún control sobre los productos defectuosos ni se determina de forma cuantitativa las cantidades que se van a pedir de algún producto.

En líneas generales se observa que el departamento de compras conoce las funciones que debe realizar pero se necesita estandarizar para poder realizarlas de forma más eficiente y obtener mejores resultados.

Diagnóstico de la Situación Actual

Luego de aplicar el Cuestionario y el Guion de Entrevista, y realizar el análisis respectivo se describe la situación del Departamento, puntualizando los resultados obtenidos y a considerar para la conformación del Manual de Procedimientos con los instructivos y formatos requeridos para la correcta ejecución de la función de Compras.

Las deficiencias y observaciones se describen a continuación:

- Se pudo observar que en la organización no existe un organigrama formal de la empresa ni existen descripciones de cargos los puestos.
- En la empresa se observó que no existe ningún tipo de manual de normas ni de procedimientos dentro de la empresa, es decir todas las labores operativas son desarrolladas de forma empírica dentro de la empresa.
- Otro aspecto que se debe destacar es la no existencia de procedimientos ni registros para el control de documentos dentro de la empresa ya sean del departamento de compras o de otros departamentos de la empresa.
- También se observó que en la departamento de compras no existe ningún método para evaluar o elegir a nuevos proveedores ya que según se constató en el cuestionario y en la encuesta esto se hace en base a decisión del gerente de compras.
- Otro aspecto que también es importante es que no existe ningún de creación de los códigos y la fichas de productos nuevos al sistema y esto ha provocado que exista un mismo producto con dos códigos diferentes lo cual ha provocado que en algunos casos se actualice el precio de un código y del otro no trayendo consecuencias negativas y también que cuando se necesita buscar un producto en el sistema sea difícil de conseguir si este no posee el código impreso y a la vista.

- En la empresa tampoco se trabaja en base a cotizaciones y esto ha provocado que no exista forma de corroborar que estamos adquiriendo los productos más beneficiosos para la empresa en base a costos, tiempos de entrega, calidad, etc y no existe forma alguna de supervisar la gestión de compras.
- En el departamento de compras no se emiten órdenes de compras para la adquisición de los productos y muchas veces los proveedores tampoco dejan una orden o nota del pedido y tampoco se puede verificar que los precios o productos que nos ofreció el proveedor son los correctos. Esto es otro punto negativo en cuanto a control se refiere ya que no se posee suficiente documentación para ello.

Estructura del Manual de Normas y Procedimientos al Departamento de Compras.

En este objetivo específico lo que se busca es detallar la conformación del manual de procedimientos para el Departamento de Compras que se propondrá a Librería La Alegría C.A.

Un manual de procedimientos podría definirse como un instrumento administrativo donde se detallan las normas y procedimientos a realizar para la correcta ejecución de las actividades dentro de una organización.

El manual de procedimientos propuesto para la empresa caso estudio, Librería La Alegría C.A. constará en primer término por una **Identificación** que incluirá en cada hoja un encabezado con el *logotipo* de la organización en la parte superior derecha que a su vez incluye el *nombre* de “Librería La

Alegría C.A.”, una *denominación específica* como Manual de procedimiento de Compras en la parte central, y en el extremo superior izquierdo en primer término el *código* o *clave* del formato conformado por las siglas del proceso Compras (COM -PR) y número de proceso (001), en segundo, la versión del manual, en este caso uno (01) dado que es el único creado. En tercer lugar las *unidades responsables* de la elaboración, revisión y/o autorización, el *lugar* y *fecha* de elaboración y por último la *Numeración de Página*. A continuación la demostración

Gráfica N° 21 Identificación del Manual de Normas y Procedimientos

	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-001 Versión : 01
	Procedimiento para la realización de una compra	Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 14.04.14 Páginas : 6

Como segundo punto en la estructura se incluirá una Introducción que será la presentación del manual de normas y procedimientos para las autoridades de la organización, una exposición de lo que es el manual, la estructura que lo compone, intención, área de aplicación y la justificación de la realización.

Luego tendrá un índice donde se detallaran la lista de capítulos que componen el documento.

El contenido del manual iniciará con el objetivo general por el cual se está realizando, una visión amplia de la función central del manual, objetivos específicos donde se detallan las metas a cumplir paso a paso para lograr el objetivo general. De igual manera se incluirán las políticas generales de la

organización, que son las líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones, definiciones básicas contenidas dentro del manual que están implícitas dentro del procedimiento para facilitar su comprensión, documentos de referencia y marco jurídico en el cual estará basada la realización del manual y los responsables de velar por el correcto funcionamiento del área asegurando el cumplimiento de los procesos expuestos. Aunado a esto, y lo más importante, los procedimientos que integran el Departamento de Compras, de manera específica, en particular, que revelan la presentación por escrito y describiendo de manera secuencial cada una de las operaciones que se realizan.

El manual de procedimientos del Departamento de Compras tendrá también entre sus componentes un Diagrama de Flujo, una representación gráfica que muestra progresivamente las operaciones a ejecutar para la función Comprar, estará representado de manera sencilla y de fácil comprensión, accesible a cualquier persona que desee indagar en el proceso del área.

A su vez, el manual de normas y procedimientos contará con formatos impresos que se utilizarán en el procedimiento tales como: Formatos de Selección de proveedor.

Procesos del Departamento de Compras

Este objetivo específico representa la antesala al Manual de Procedimientos, ya anteriormente se diagnosticó la situación del Departamento a través de la aplicación y análisis de las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos, luego con un segundo objetivo específico se determinó la estructura que tendría el manual de

procedimiento en pro de las necesidades detectadas y en conjunto con la estructura general que debe tener todo Manual de Normas y Procedimientos.

Las organizaciones en parámetros general han sufrido fuertes transformaciones, y diariamente deben afrontar de manera audaz cada situación que se les presentan, pues es precisamente en la ampliación de sus funciones y horizontes que generaran ventajas competitivas, para lograr la diferenciación entre otras, más ahora con los problemas de escasez, que se hace necesaria la diversificación y el valor agregado orientado hacia procesos de mayor especialización.

Para iniciar es necesario recordar que a través del paso de los años la función de Compras se ha vuelto indispensable para cualquier organización que desee alcanzar el éxito y mayor rentabilidad por ende las empresas deben prestar mayor atención a esta función.

Los procesos del Departamento de Compras se basarán inicialmente en la requisición y todo lo que genere consigo mismo este documento interno, pues es la antesala de las demás actividades, una solicitud que detecta las necesidades de productos que se presentan en organización, sus carencias, o faltas en un momento determinado. Es generada por un sector de la entidad y luego enviado al Departamento de Compras que se encargará de aprobar o rechazar el pedido.

Seguidamente intervienen lo que son los proveedores, con una activa competencia entre los productos que ofrecen y sus características de costo, calidad y servicio. Todas las empresas requieren proveedores, sin ellos ninguna puede existir, por ende el enfoque de las acciones, políticas y procedimientos dadas tendrán repercusión tanto a corto como a largo plazo

en la empresa, puesto que sin la base de los proveedores se pueden ocasionar grandes fallas a nivel operacional y estratégico.

Una buena gestión de comprador se puede caracterizar por la elección del mejor proveedor, y esto empieza con la búsqueda amplia en el mercado de distribuidores que dispongan de la mercancía necesitada, también por el número de solicitud de cotizaciones que se realicen, pues mientras mayor sea el número de cotizaciones recibidas, mayor será el campo de elección.

Luego de la recepción de diversas cotizaciones se elige al mejor proveedor considerando una relación de precio-calidad y tiempo de entrega, y se emite una orden de compra, que tendrá la aprobación de un encargado del área que se asegure a su vez de garantizar la adquisición de productos bajo las condiciones requeridas y con los parámetros establecidos por la organización.

Otro paso fundamental es la recepción de mercancía; el departamento de recepción y almacén con la factura en mano respectiva (que debe estar debidamente realizada bajo los parámetros legales) debe comparar lo que el proveedor está entregando junto con la orden de compra emitida inicialmente por la empresa para confirmar que efectivamente se está recibiendo lo que fue requerido; aunado a esto se debe verificar si existe algún producto defectuoso. Por último la empresa realizará el ingreso de la factura en el sistema que usen para mantener al día su inventario.

Con este proceso correctamente ejecutado se garantiza en un principio un control interno, la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en la gestión en el Departamento.

CAPITULO V

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA LIBRERÍA LA ALEGRÍA C.A. QUE OPTIMICE LOS PROCESOS OPERATIVOS

En la presente investigación se propone un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Compras de Librería La Alegría, C.A que permita la unanimidad y optimización de los procesos operativos para disminuir los errores y subsanar la problemática referente a la ausencia de procesos definidos, políticas e instructivos especialmente en el Departamento de Compras.

Para que esta propuesta sea exitosa, es de vital importancia que la gerencia se involucre en la supervisión ya que se requiere la verificación de la funciones en lo que respecta los procedimientos contenidos en el manual; que las personas realicen sus actividades en base a lo planteado y se adiestren a realizar de forma correcta sus actividades para mejorar las fallas en la realización de los procesos.

Justificación

Una empresa que posea sus procedimientos y operaciones documentadas asegura en un alto porcentaje que el personal que realice determinada actividad la haga de la forma más eficiente. Además de ello el proceso de capacitación del personal que va a desempeñar determinada función se hace más sencillo y corto contribuyendo de igual manera a disminuir el grado de instrucción del personal para llevar a cabo un cargo

determinado ya que sus operaciones estarán de forma explícita escritas en un documento de acceso para ella.

También es importante ya que toda empresa que quiera crecer o expandirse debe delegar funciones tanto de tipo operativo como táctico y estas debe ser realizadas por personal distinto al dueño o gerentes y debe existir también una forma de control donde se documenten todos los procesos y actividades que la empresa considere necesarios. Para estos aspectos nombrados es muy importante poseer un propio Manual de Normas y Procedimientos ya que representa una ventaja y no una opción.

Factibilidad

Factibilidad Económica

Desde el punto de vista de económico se considera que los recursos necesarios para ello los posee la empresa y no necesitaría mayor desembolso de dinero más allá de la impresión de los manuales y los materiales de oficina necesarios y también existiría otro costo que sería la inducción al personal del departamento sobre la existencia, uso y adecuación o modificación de los manuales de normas y procedimientos, para poder mantener en uso esta útil herramienta.

Factibilidad Tecnológica

En la empresa se cuenta con todos los recursos necesarios para tanto la impresión de los manuales de normas y procedimientos como su modificación ya que se posee computadoras con office para el uso de Word y Excel, impresoras y además un sistema de información de donde se

extraerán la mayor parte de los formatos que se usarán en la empresa puesto que no se necesita el uso de formatos nuevos y sólo se harán adaptaciones a estos ya existentes.

Factibilidad Operativa

En la parte operativa la presente propuesta también es factible debido que se cuenta con el personal dedicado a las tareas de compras el cual se debe capacitar para el correcto funcionamiento del departamento y conozcan los procesos que se deben llevar a cabo. También el personal del departamento conoce el uso de las herramientas tecnológicas que se necesitan por lo tanto es completamente factible desde el punto de vista operativo.

Luego de estudiar la Situación Departamental, Definir una Estructura y Describir los procesos a realizar en la compra, se hace la presentación oficial del Manual de Normas y Procedimientos a continuación:

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	

COPIA NRO.:
ASIGNADA A:
PROCESO / SECCION:

ELABORADO POR : Juan Rocha.	REVISADO POR : Javier Albarrán.	APROBADO POR : Joao Rocha.
CARGO: Coordinador de procedimientos	CARGO: Compras	CARGO: Director
FECHA: 10/10/2014	FECHA: 10/10/2014	FECHA: 10/10/2014
FIRMA: _____	FIRMA: _____	FIRMA: _____

	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Procedimiento para la realización de una compra	

INDICE

	Pág.
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Políticas Generales	4
Definiciones	5
Documentos de referencias y marco jurídico	6
Responsables	6
Procedimiento para la realización de una compra	7
Procedimiento para la selección de nuevos proveedores	14
Instructivo solicitud de cotización.	17
Instructivo procesamiento de cotización.	21
Instructivo para el ingreso y totalización de compras	25
Instructivo para la creación de fichas de nuevos productos	28
Normas de Facturas	36
Formato de solicitud de cotización	39
Formato de orden de compra	40
Formato de totalización de la compra	41
Formato de desarrollo de nuevos proveedores	42

	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-001 Versión : 01
	Procedimiento para la realización de una compra	Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42

Objetivo General:

Establecer los procedimientos adecuados para el desarrollo de las funciones operativas, de control y las actividades relacionadas con la compra y abastecimiento de los productos tanto para uso de la empresa como mercancía para la venta.

Objetivos Específicos:

- Seleccionar los proveedores mediante el método de factores ponderados usando un formato en Excel, para su óptima selección.
- Controlar física y documentalmente las requisiciones de los productos a pedir.
- Controlar documentalmente las cotizaciones y órdenes de compras.
- Mantener actualizados los registros de las compras realizadas y los precios de los productos.
- Tener actualizados y conciliados los registros de contabilidad y del almacén.
- Evitar las inversiones ociosas y maximizar la rentabilidad de las inversiones en inventarios.
- Medir el grado de satisfacción que nos ofrecen los proveedores respecto a calidad, precio, servicio y garantía.
- Minimizar la ruptura de stocks en los inventarios.
- Realizar la correcta creación de los productos en las fichas de inventario en el sistema administrativo.
- Ingresar correctamente las compras al sistema administrativo con el fin de mantener el inventario actualizado.

	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Procedimiento para la realización de una compra	

Políticas generales:

- Portar el uniforme y el carnet, en lugar visible y en buen estado.
- Trato cordial y respetuoso con sus compañeros de trabajo, respetando las normas del buen hablante y oyente.
- La atención a los proveedores se realizara los días Martes y Jueves en un horario comprendido entre las 8:00am a 12:00m y de 2:00pm a 6:00pm.
- Comunicar al proveedor los productos comprados que no cumplan con los requerimientos.
- Verificar que el proveedor emita factura cumpliendo con la normativa del seniat vigente.
- Solicitar al proveedor entregar; copia de factura o nota de entrega que ampare la llegada del producto.
- Solicitar al proveedor colocar la mercancía para ser recibida en el área de descarga de mercancía o cualquier otra área apropiada para ello en caso de ser bajo volumen (SIN EXCEPCIÓN NO COLOCAR EN LA ENTRADA DEL ESTABLECIMIENTO).
- Informar que el horario de despacho de mercancía es de 8:00 am a 12:00 y de 2:00 pm a 6:00 pm. (Esto con el fin de evitar que realicen entregas en horas que no exista personal disponible para la descarga de los pedidos).
- Se considerara una falta grave los faltantes de inventarios para el personal de compras y almacén, cuando estos no estén justificados.
- Toda orden de compra que exceda de los Bs 400.000 deberá ser aprobada por la administración y el Gerente General.

	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Procedimiento para la realización de una compra	

- La compra de servicios diferentes a los necesarios para el funcionamiento por ejemplo de marketing, no formaran parte de este departamento.
- Todo trámite debe contener su respectivo respaldo en físico y se debe velar por el resguardo de los documentos.
- La reposición de inventario se hará en base al método de máximos y mínimos.

Definiciones:

Compras: proceso mediante el cual se realiza el abastecimiento del bien o servicio que necesita la empresa para su actividad productiva.

Almacén: espacio físico donde se resguarda y mantiene el producto en las condiciones deseadas por el cliente.

Producto: resultado de un proceso.

Proceso: conjunto de actividades que interactúan entre sí, los cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Indicadores: resultados mostrados de forma cuantitativa.

Método FIFO: primer producto que llega primero que sale.

Devolución: reintegro de una mercancía que no cumplió con todas las especificaciones del pedido.

Stock: cantidad de un bien que la empresa tiene en existencia en un momento determinado.

	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-001 Versión : 01
	Procedimiento para la realización de una compra	Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42

Consumo: es la cantidad que un bien disminuyo en los inventarios en un periodo de tiempo determinado.

Tiempo de reposición: es el tiempo comprendido entre la detección de una necesidad de un bien y el tiempo que este dura en llegar a la empresa.

Punto de pedido: es la cantidad del consumo multiplicado por el tiempo de reposición.

Sistema de información: software utilizado para tratamiento de la información y los datos. En nuestro caso A2 softway administrativo.

Documentos de referencias y marco jurídico:

- Constitución de la república.
- Ley del trabajo.
- LOPCYMAT.
- Ley de ISLR y reglamento.
- Ley del IVA y reglamento.
- Manual de calidad de la empresa.
- Plan estratégico de la empresa.
- Providencia administrativa seniat 0071.
- Providencia administrativa seniat 0056.
- Providencia administrativa seniat 0030.
- Ley Orgánica de Precios Justos.

Responsables:

El responsable de velar por la ejecución de los procedimientos descritos en este manual es el jefe de compras.

	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-001 Versión : 01
	Procedimiento para la realización de una compra	Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42

Desarrollo:

Procedimiento para la realización de una compra

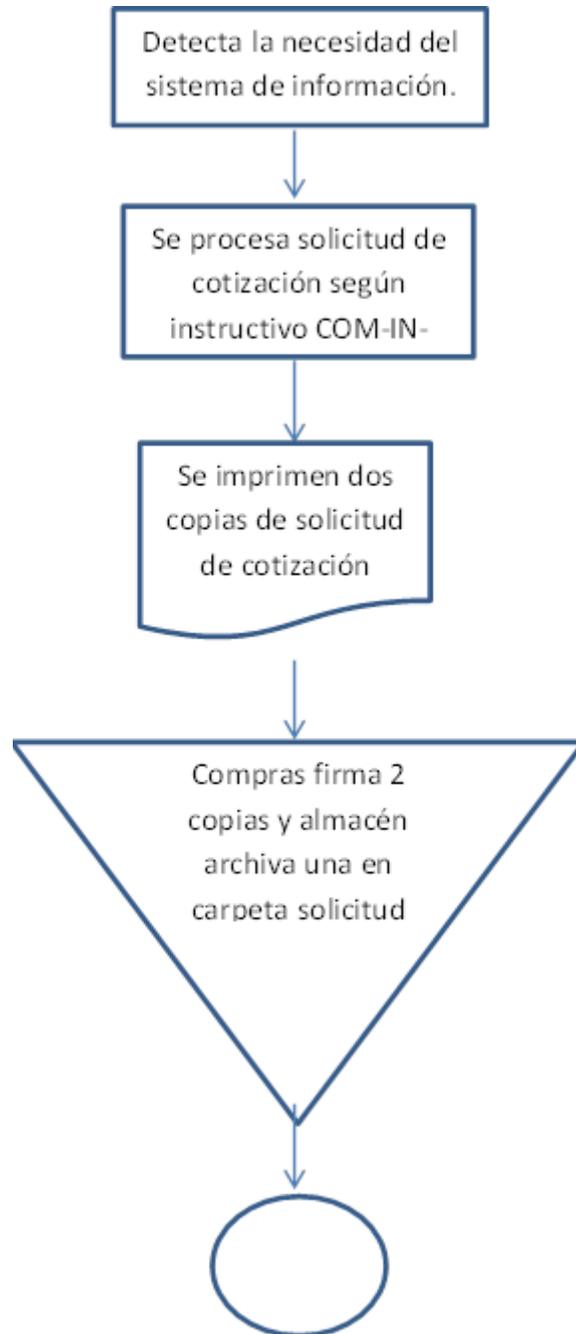
Paso N°	Responsable Encargado	Actividad	Nombre y clave del documento o registro
1	Jefe de Compras.	Detecta la necesidad de compra de un producto extrayendo la información del sistema de información.	
2	Jefe de Compras.	Procesa solicitud de cotización en sistema de información según instructivo COM-IN-001, en base a los máximos establecidos en sistema.	Instructivo COM-IN-001.
3	Jefe de Compras.	Imprime 2 copias de solicitud de cotización.	Formato Solicitud de cotización COM-FO-001.
4	Jefe de Compras.	Jefe de Compras firma 2 copias, una se le entrega y el Jefe de Almacén archiva la otra en Carpeta de solicitud cotizaciones.	Carpeta de solicitud de cotizaciones.
5	Analista de Compras.	<p>Se procede a llamar a todos los proveedores que tengan operaciones anteriores con el producto solicitado.</p> <p>¿Tiene el producto?</p> <p>Si: Se solicita precio del producto y días de entrega y se ingresa en el sistema de información según instructivo COM-IN-002.</p> <p>No: No se ingresa ninguna información en sistema y se procede a llamar al siguiente.</p> <p>En caso del proveedor no atender se llama de nuevo hasta por un máximo de 2 días.</p> <p>En caso de que ningún proveedor tenga el producto se busca un nuevo proveedor, según procedimiento COM-PR-002 de Selección de proveedores o se elige un producto sustituto.</p>	Instructivo COM-IN-002 o Procedimiento COM-PR-002.
6	Jefe de	Se elige el proveedor a comprar en base	Instructivo

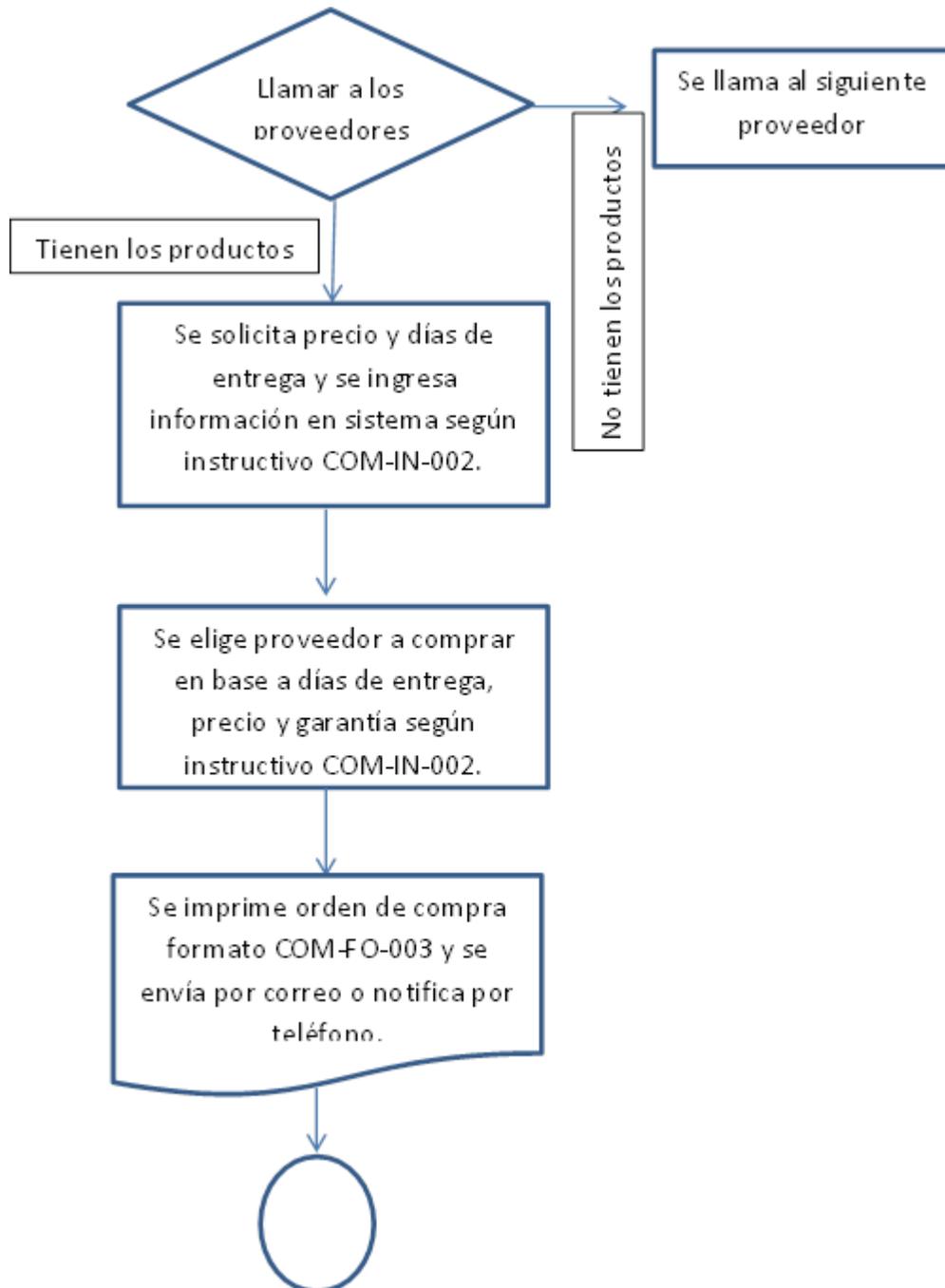
	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Procedimiento para la realización de una compra	

	Compras.	a días de entrega y precio según Instructivo COM-IN-002 y se procesa la solicitud de cotización según Instructivo COM-IN-002.	Procesamiento de Cotización COM-IN-002.
7	Jefe de Compras.	Se emite y se imprime orden de compra de sistema de información a proveedor y analista de compras envía por correo electrónico o se notifica por teléfono.	Formato Orden de Compra COM-FO-002.
8	Jefe de Compras.	Entrega Formato de Orden de Compra COM-FO-002 a Jefe de Almacén para su archivo en Carpeta Órdenes de Compra a esperar la llegada del pedido.	Formato Orden de Compra COM-FO-002 y Carpeta Órdenes de Compra.
9	Jefe de Compras.	Cuando llega el pedido recibe factura y orden de compra para verificar que corresponde a lo pedido en la orden de compra.	
10	Jefe de Compras.	Se toma del estante rojo productos por procesar, las muestras de los productos con su respectiva etiqueta donde tendrá escrito la cantidad que llego para ser verificada contra factura.	Estante Productos por procesar.
10	Jefe de Compras.	Se verifica que la factura cumpla con los requisitos exigidos por el Seniat según Instructivo ALM-IN-001.	Instructivo ALM-IN-001.
11	Analista de Compras.	Se procede al ingreso de la compra en el sistema de información según Instructivo Ingreso y totalización de compras COM-IN-003.	Instructivo Ingreso y totalización de compras COM-IN-003.
12	Analista de Compras.	Se Imprimen el formato de totalización de compra COM-FO-003.	Formato COM-FO-003.
13	Analista de Compras.	Se procede a engrapar el formato de Compra, la solicitud de Cotización, el Procesamiento de la solicitud y la orden de Compra junto con la factura para ser colocada en la bandeja de administración de Cuentas por Pagar.	Formato de Solicitud de cotización Formato ALM-FO-001, Formato Orden de Compra COM-FO-002, Formato Totalización de compra COM-FO-003 y Factura. Bandeja Cuentas por pagar.
14	Fin de Procedimiento		

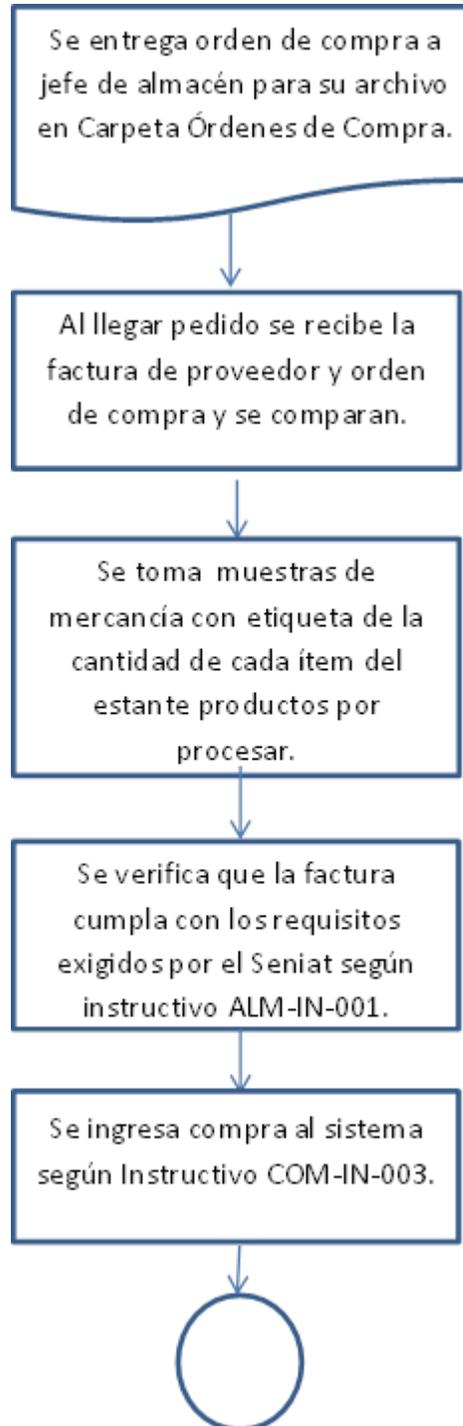
 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Procedimiento para la realización de una compra	

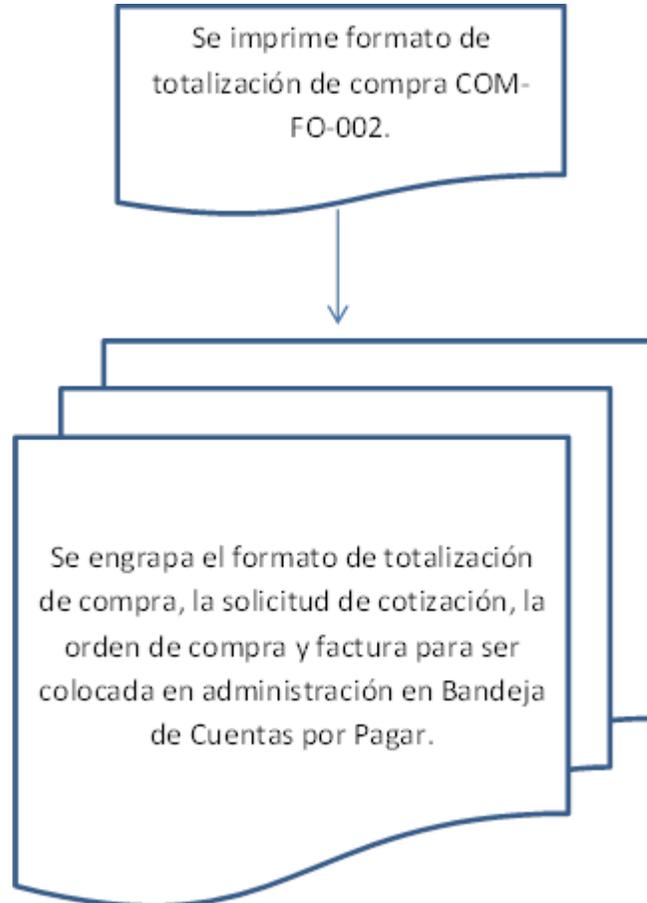
Diagrama de flujo





**Procedimiento para la
realización de una compra**





 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-002 Versión : 01
	Procedimiento para la selección de nuevos proveedores	Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42

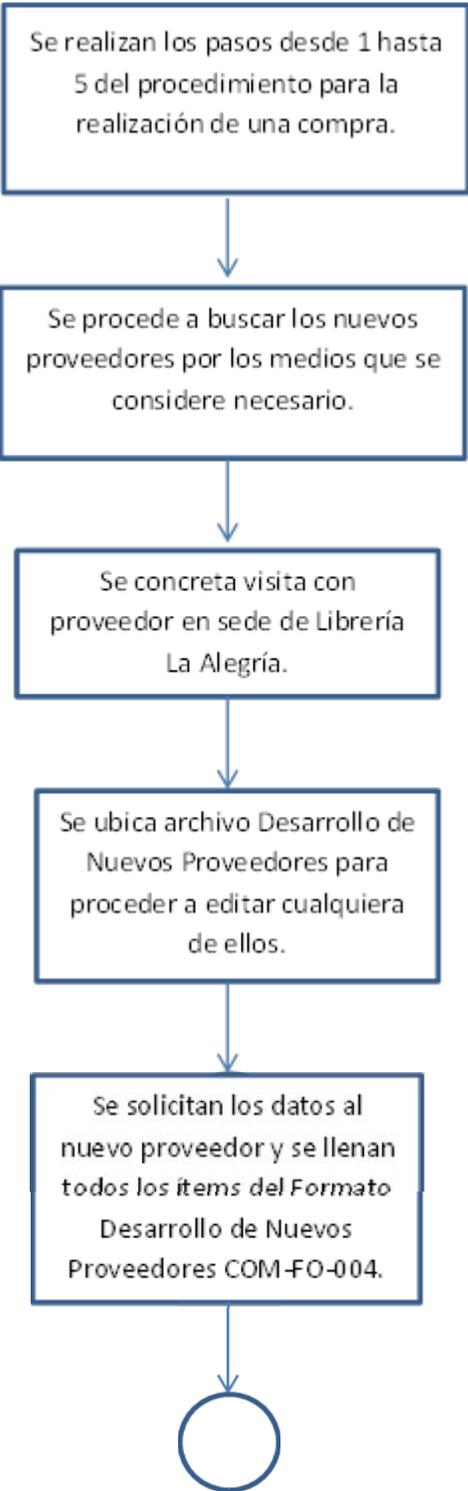
Desarrollo:

Procedimiento para la selección de nuevos proveedores

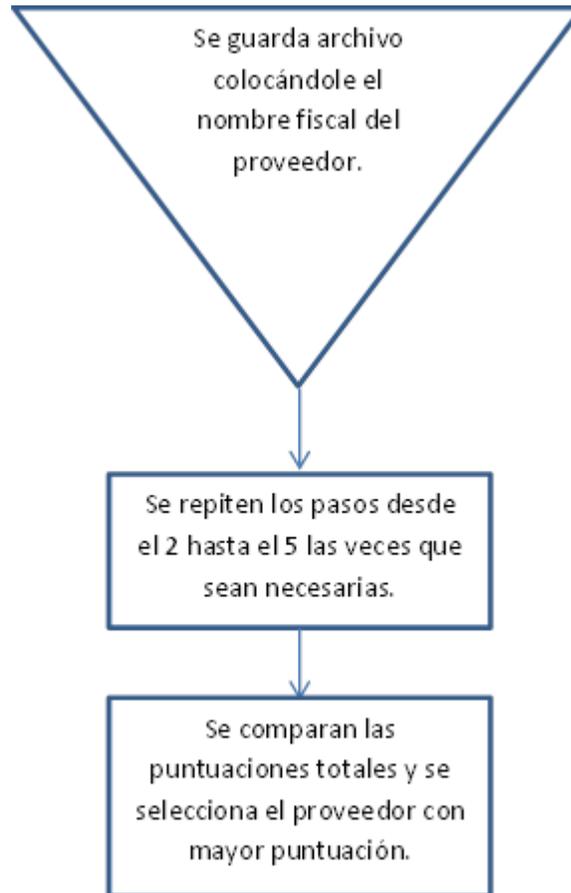
Paso N°	Responsable Encargado	Actividad	Nombre y clave del documento o registro
1	Jefe de Compras.	Se realizan los pasos desde el 1 hasta el 5 del Procedimiento para la realización de una compra COM-PR-001.	Procedimiento COM-PR-001.
2	Jefe de Compras.	Procede a buscar nuevos proveedores por los medios que considere necesario.	
3	Jefe de Compras.	Se concreta visita con el posible proveedor en la sede de la empresa, es decir la Librería La Alegría.	
4	Jefe de Compras.	Se ubica el archivo Desarrollo de Nuevos Proveedores COM-FO-004 en D:\Formatos procedimientos\Desarrollo de Nuevos Proveedores se selecciona cualquiera de ellos para editarlo.	Formato Desarrollo de Nuevos Proveedores COM-FO-004.
5	Jefe de Compras.	Solicita datos para llenar formato Desarrollo de Nuevos Proveedores, en la columna puntuación se debe tomar en cuenta la referencia para cada ítem de bueno, regular y malo y colocar el número que se considere corresponda con su opinión.	Formato Desarrollo de Nuevos Proveedores COM-FO-004.
6	Jefe de Compras.	Guardar archivo D:\Formatos procedimientos\Desarrollo de Nuevos Proveedores colocándole al archivo el nombre fiscal del proveedor.	D:\Formatos procedimientos\Desarrollo de Nuevos Proveedores.
7	Jefe de Compras.	Se repite el procedimiento desde el paso 2 hasta el 5 las veces que sean necesarias.	
8	Jefe de Compras.	Se comparan las puntuaciones obtenidas totales de todos los proveedores y se elige el mayor.	
9		Fin de Procedimiento	

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-002 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Procedimiento para la selección de nuevos proveedores	

Diagrama de Flujo



 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-PR-002 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Procedimiento para la selección de nuevos proveedores	



	Instructivos de compras	Código : COM-IN-001 Versión : 01
	Instructivo solicitud de cotización	Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 15-12-2014 Páginas : 42

Desarrollo:

Instructivo solicitud de cotización

Paso N°	Responsable Encargado	Actividad	Nombre y clave del documento o registro
1	Asistente de compras.	Se presiona la opción inventario, luego solicitud de cotización y de nuevo en solicitud de cotización según Imagen 1.	
2	Asistente de compras.	Se introduce el código del producto o los productos a cotizar y se presiona detalle en la esquina inferior izquierda y luego se selecciona existencia según Imagen 2.	
3	Asistente de compras.	Se verifica la existencia mínima y máxima y se compara con la existencia actual y se procede a pedir la cantidad hasta completar la cantidad de la existencia máxima según Imagen 3.	
4	Asistente de compras.	Se presiona totalizar y se ingresa el responsable de la solicitud, la persona que lo autoriza y propósito y detalle si se quiere colocar alguna observación, luego se presiona proveedores según imagen 4.	
5	Asistente de compras.	Luego al presionar proveedores aparecerá una ventana donde se pueden observar los proveedores que han vendido el producto a la empresa anteriormente todos tildados. Se dejan las tildes a menos que se quiera eliminar uno de la cotización y se presiona aceptar según imagen 5.	
6	Asistente de compras.	Se presiona aceptar de nuevo y aparecerá una pantalla donde se colocara el número 2, en cantidad de copias, para que el sistema imprima dos documentos de solicitud de cotización según imagen 6.	
7	Asistente de compras.	Se procede a seguir con el paso 3 del procedimiento para realización de una compra.	
8		Fin de Procedimiento	

	<p>Manual de Procedimientos de Compras</p>	<p>Código : COM-IN-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42</p>
	<p>Instructivo solicitud de cotización</p>	

Imágenes

Imagen1.

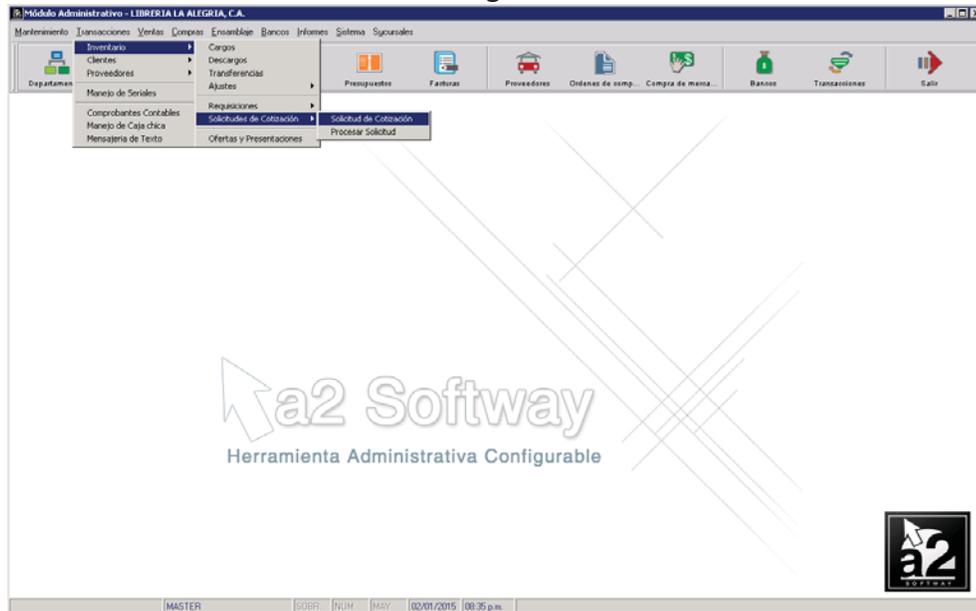
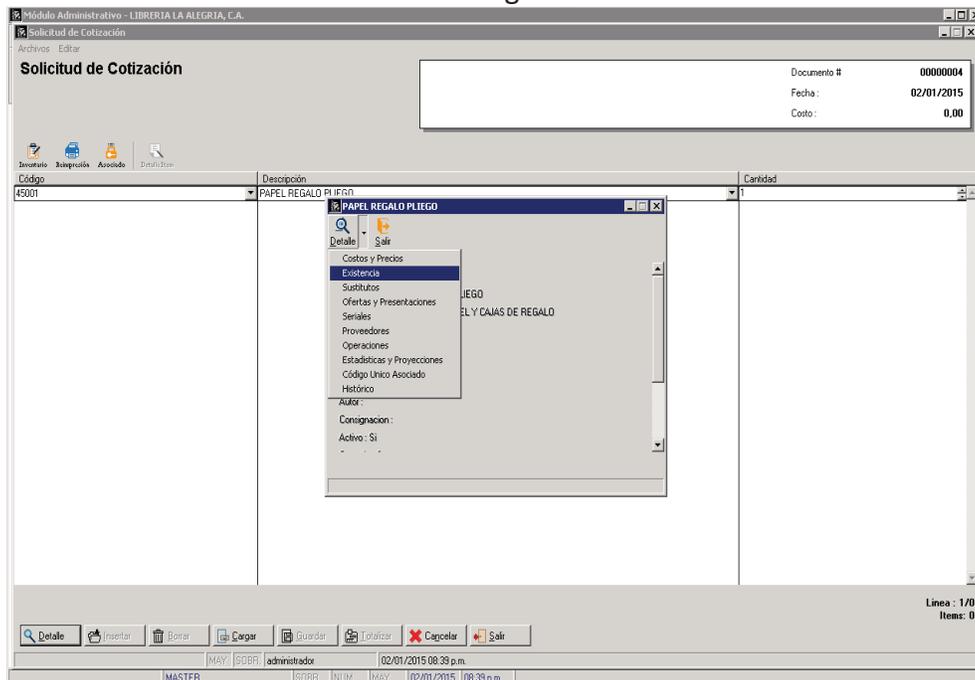


Imagen 2.



	Instructivos de compras	Código : COM-IN-001
	Instructivo solicitud de cotización	Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 15-12-2014 Páginas : 42

En la siguiente imagen se observa que no hay existencia de la resma de papel y el máximo es 2000 unidades, se procede a colocar 2000 en cantidad.

Imagen 3.

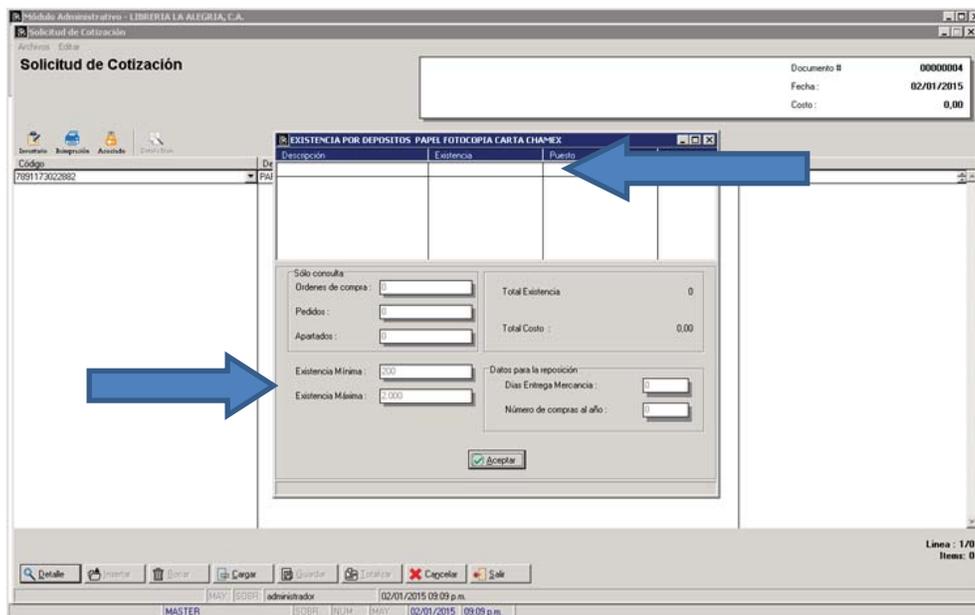
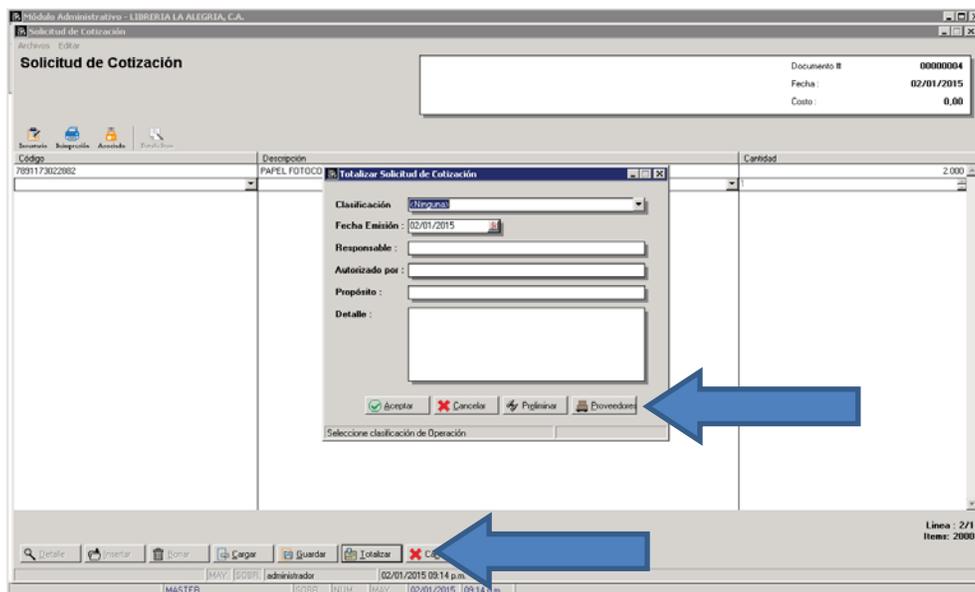


Imagen 4.



 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-IN-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Instructivo solicitud de cotización	

Imagen 5.

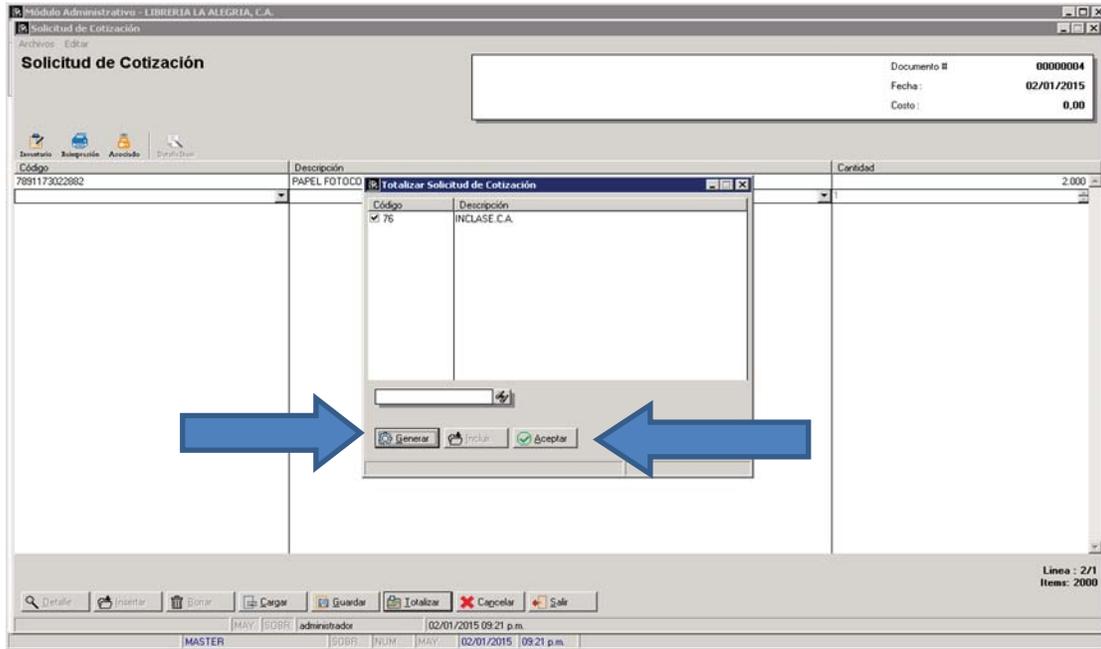
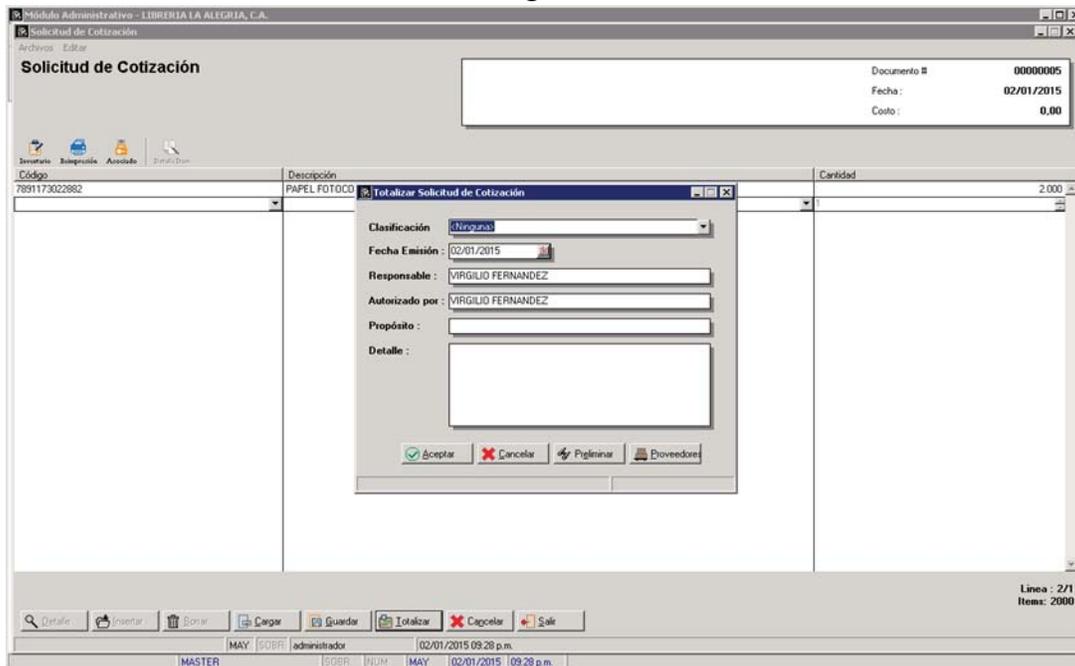


Imagen 6.



	Instructivos de compras	Código : COM-IN-002 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 15-12-2014 Páginas : 42
	Instructivo procesamiento de cotización	

Desarrollo:

Instructivo procesamiento de cotización

Paso N°	Responsable Encargado	Actividad	Nombre y clave del documento o registro
1	Asistente de compras.	Se presiona la opción inventario, luego solicitud de cotización y procesar solicitud según Imagen 1.	
2	Asistente de compras.	Se selecciona la cotización que se va a procesar por la fecha o el número de solicitud, se tilda en el recuadro y se selecciona en la flecha del recuadro del proveedor según Imagen 2.	
3	Asistente de compras.	Se introduce los días de entrega que el proveedor nos informó que nos llegarían los productos y el costo al que nos está vendiendo cada producto según Imagen 3.	
4	Asistente de compras.	Se procede a presionar el click derecho del mouse sobre el número de la solicitud y se selecciona si se quiere escoger el proveedor por los días de entrega o por el costo y el sistema automáticamente procederá a montar sobre la pantalla el proveedor más conveniente según la elección por menor costo o menores días de entrega según imagen 4.	
5	Asistente de compras.	Se presiona totalizar y aparecerá la pantalla abajo mostrada, y luego se presiona aceptar. Aparecerá un recuadro de confirmar la orden de compra y se presiona sí, luego el sistema imprimirá una copia según imagen 5.	
6	Asistente de compras.	Se sigue con el paso 7 de procedimiento de realización de una compra.	
7		Fin de Procedimiento	

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	<p>Manual de Procedimientos de Compras</p>	<p>Código : COM-IN-002 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42</p>
	<p>Instructivo procesamiento de cotización</p>	

Imágenes

Imagen 1.

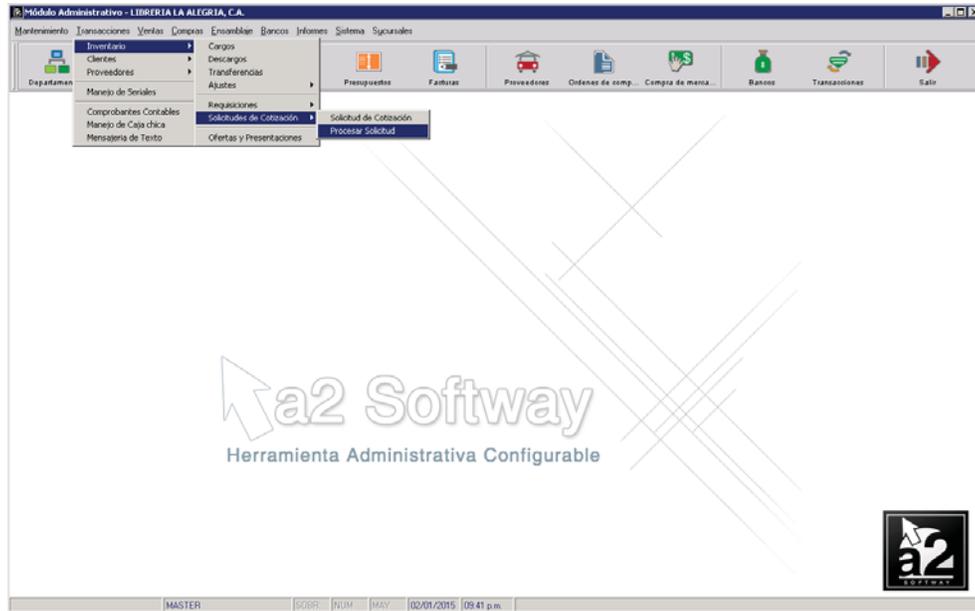
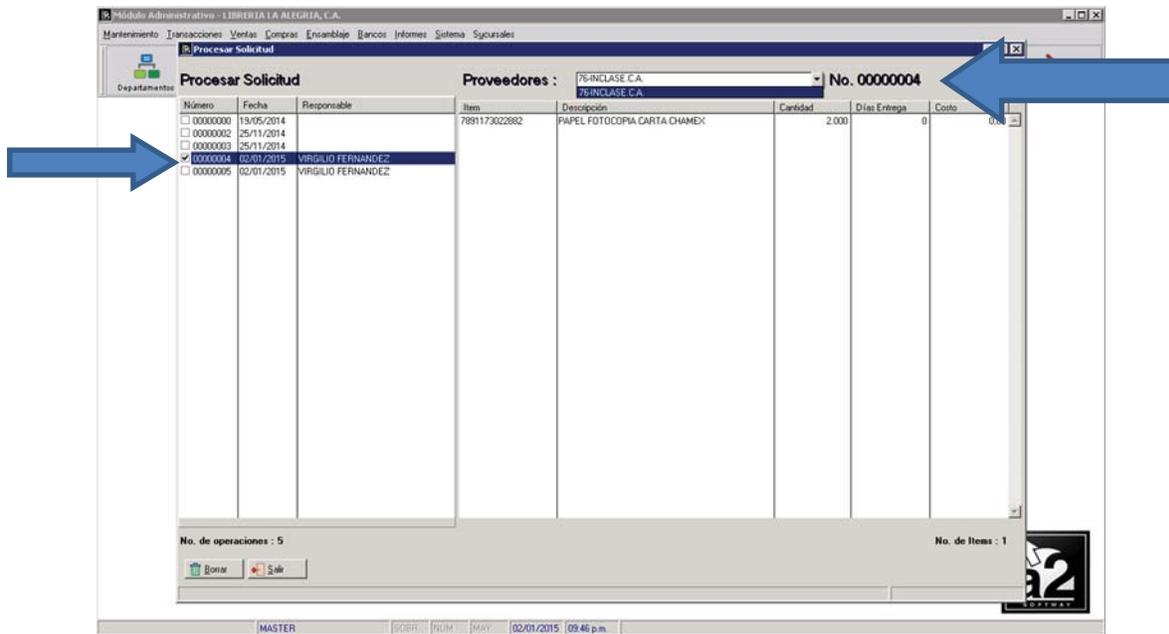


Imagen 2.



 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Instructivos de compras	Código : COM-IN-002 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 15-12-2014 Páginas : 42
	Instructivo procesamiento de cotización	

Imagen 3.

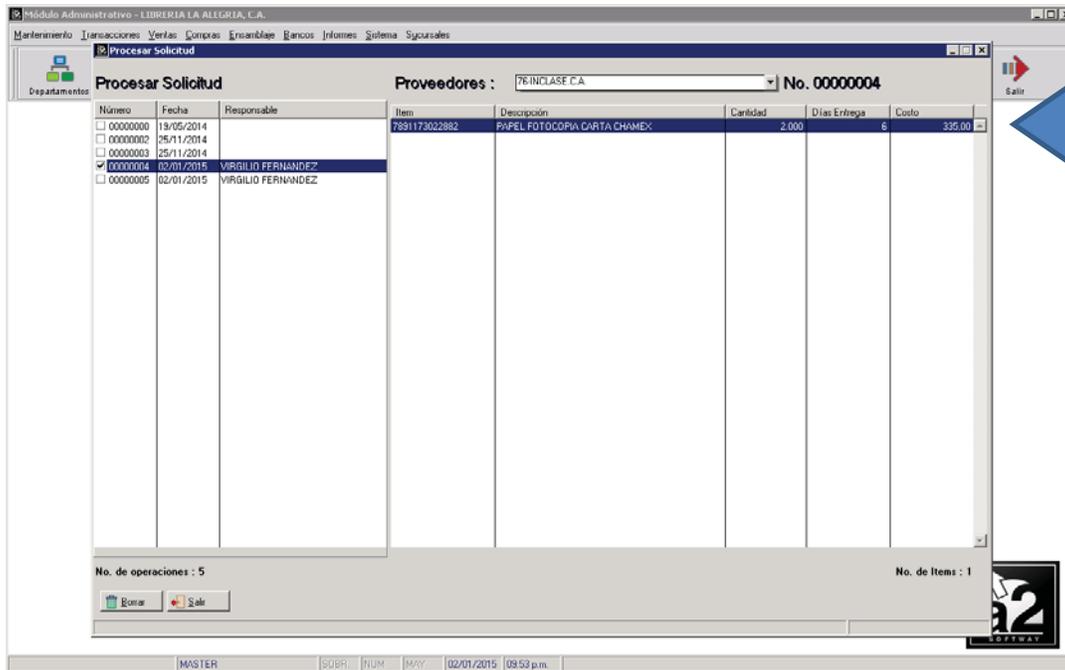


Imagen 4.

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	<p>Manual de Procedimientos de Compras</p>	<p>Código : COM-IN-002 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42</p>
	<p>Instructivo procesamiento de cotización</p>	

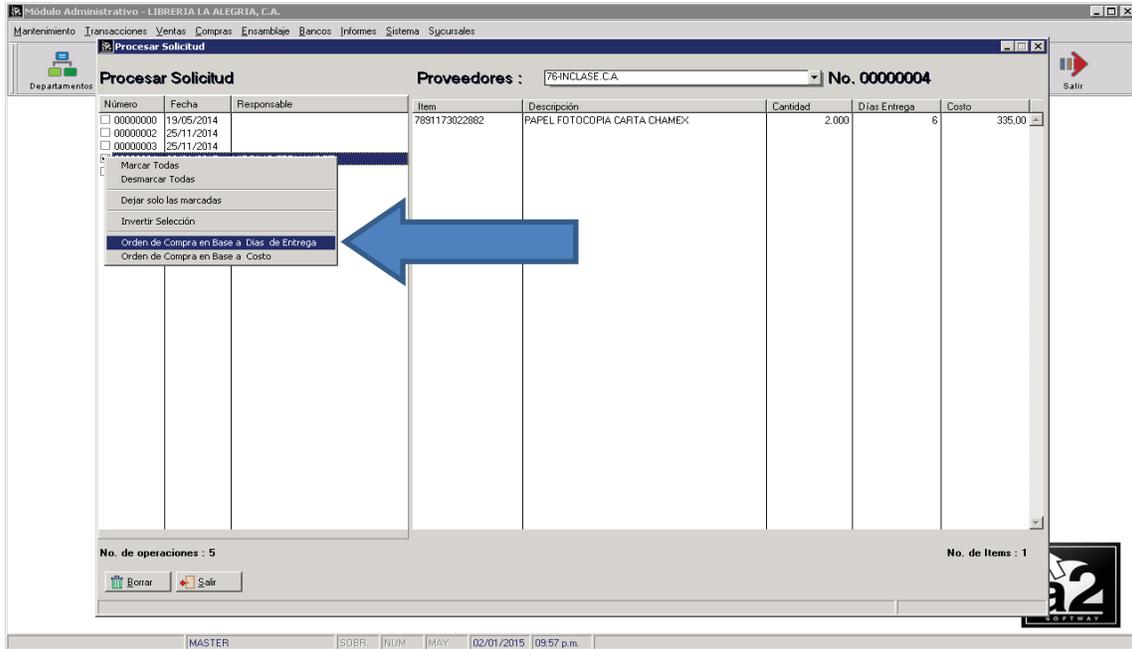
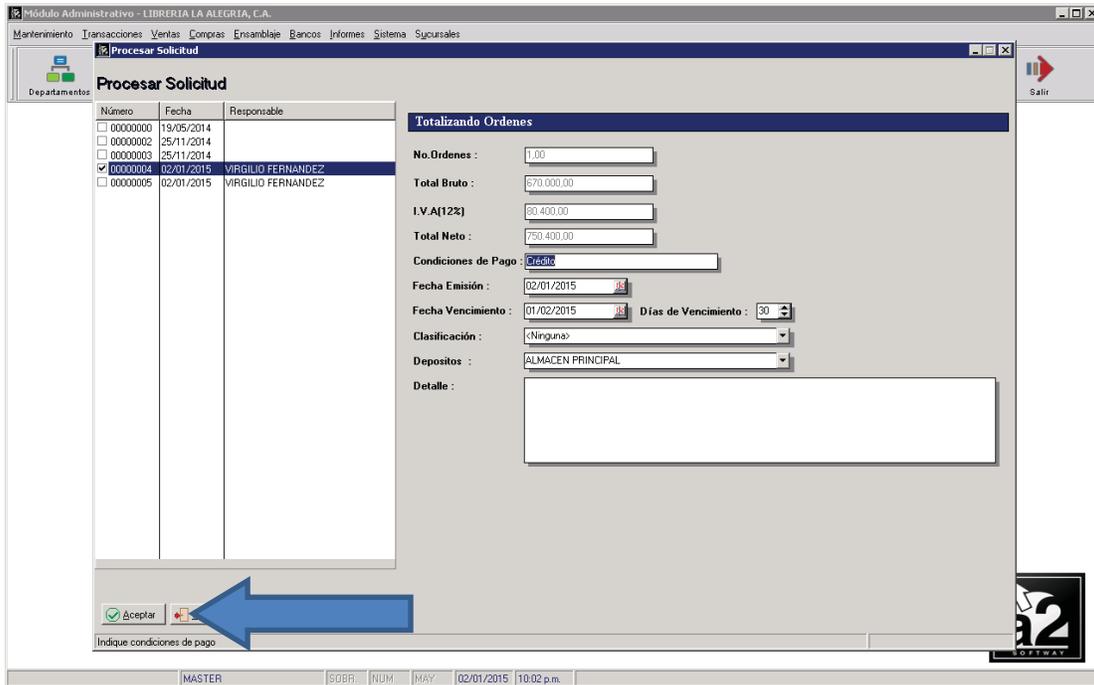


Imagen 5.



	Instructivos de compras	Código : COM-IN-003
	Instructivo para el ingreso y totalización de compras	Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 15-12-2014 Páginas : 42

Desarrollo:

Instructivo para el ingreso y totalización la compra

Paso N°	Responsable Encargado	Actividad	Nombre y clave del documento o registro
1	Asistente de compras.	Se ingresa al módulo de compras y se presiona cargar, luego tipo y órdenes de compra. Se elige la orden de compra a cargar y se hace doble click según imagen 1. En caso de no existir orden de compra se elige el proveedor y se pasa al instructivo COM-IN-004. Igualmente en el caso de faltar algún producto por agregar a la orden de compra.	
2	Asistente de compras.	Se verifica que todos los productos de la factura están agregados a la compra en el sistema.	
3	Asistente de compras.	Se verifica que el monto total de la compra en el sistema es exactamente el mismo. Este punto es de suma importancia. En caso de no concordar usar el ítem producto con IVA o producto sin IVA para cuadrar los montos en el sistema y sean iguales a la factura.	
4	Asistente de compras.	Se presiona totalizar y aparecerá el recuadro de la imagen 2.	
5	Asistente de compras.	Se ingresa en el campo factura el número de la factura con todos sus dígitos según imagen 2.	
6	Asistente de compras.	Se ingresa en el campo n° control el número de control de la factura con todos sus dígitos. En caso de ser factura de impresora fiscal se le repite el número de la factura antecediéndolo de 00-, esto debido a que las facturas de impresora fiscal no poseen número de control según imagen 2.	
7	Asistente de compras.	Se introduce en el campo fecha factura la fecha que tiene la factura de impreza indiferente del mes que sea según imagen 2.	
8	Asistente de compras.	Se introduce en el campo fecha libro, la fecha del día que se está introduciendo la compra al sistema según imagen 2.	

	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-IN-003 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Instructivo para el ingreso y totalización de compras	

9	Asistente de compras.	Luego se verifican que la base imponible, el IVA y el monto total concuerden exactamente con la factura.	
10	Asistente de compras.	Se verifica en el campo retención que el porcentaje de retención corresponda al actual en el portal seniat en el enlace http://contribuyente.seniat.gob.ve/BuscaRif/BuscaRif.jsp sea de 75% o 100%. En caso de no corresponder se modifica y se escribe en el campo porcentaje, se presiona enter 3 veces y luego aceptar según imagen 3.	
11	Asistente de compras.	Se ingresa la fecha de vencimiento de la factura o los días de crédito que dio el proveedor a partir de la fecha que llegó el pedido a la empresa según imagen 2.	
12	Asistente de compras.	Se ingresa algún comentario por ejemplo de algún producto faltante o defectuoso según imagen 2.	
13	Asistente de compras.	Se presiona aceptar y se sigue con el paso 12 del procedimiento para la realización de una compra COM-PR-001.	Procedimiento COM-PR-001-
14		Fin de Procedimiento	

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-IN-003 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Instructivo para el ingreso y totalización de compras	

Imágenes

Imagen 1.

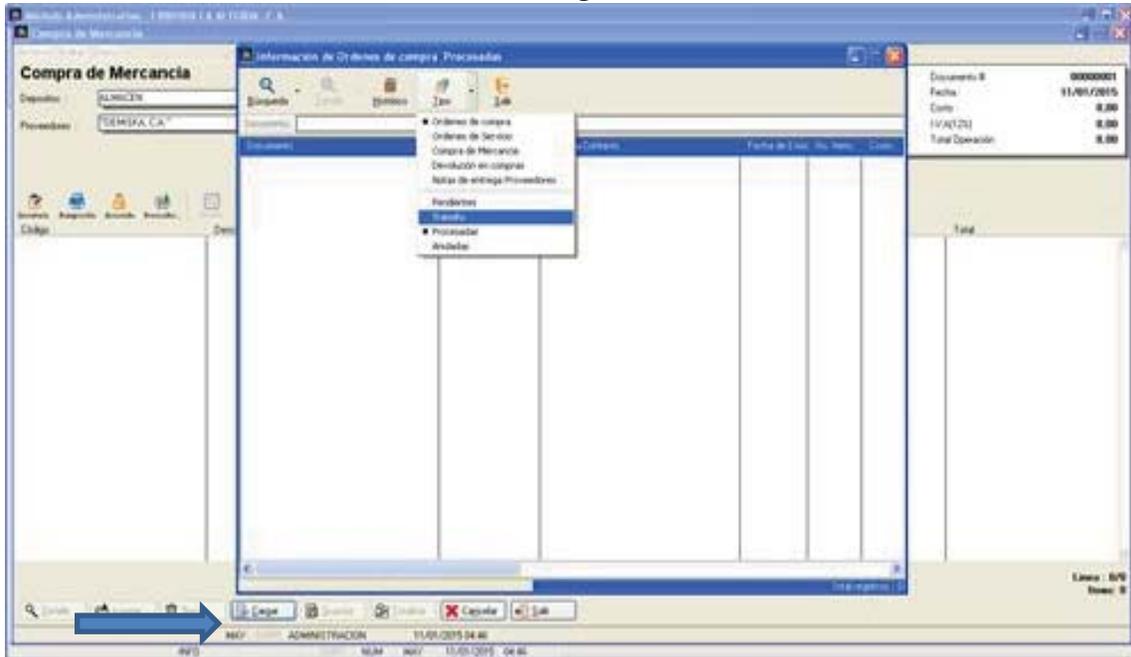
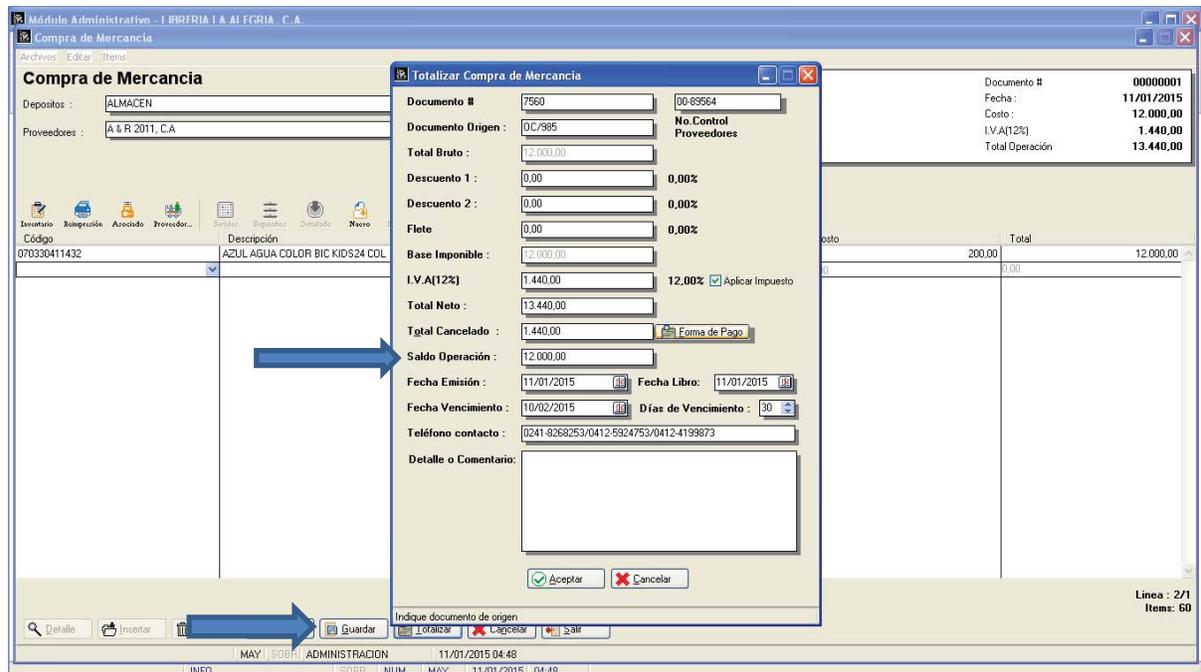
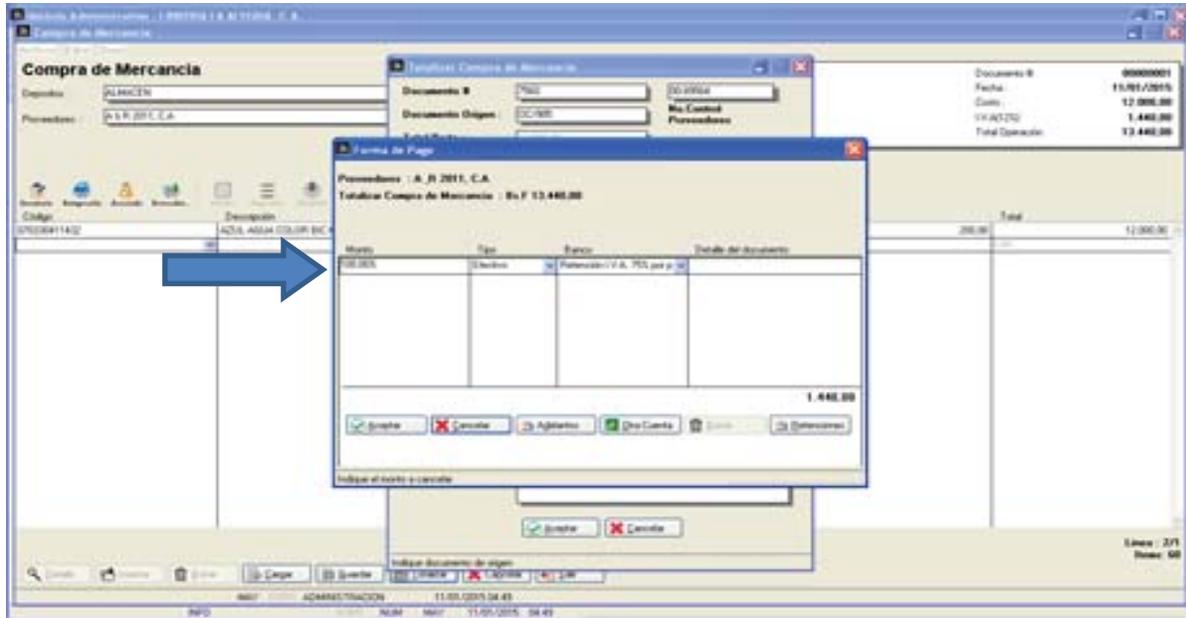


Imagen 2.



 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	<p>Manual de Procedimientos de Compras</p>	<p>Código : COM-IN-003 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42</p>
	<p>Instructivo para el ingreso y totalización de compras</p>	

Imagen 3.



 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-IN-004 Versión : 01
	Instructivo para la creación de fichas de nuevos productos	Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42

Desarrollo:

Instructivo para la creación de fichas de nuevos productos

Paso N°	Responsable Encargado	Actividad	Nombre y clave del documento o registro
1	Asistente de compras.	Se verifica que el código del producto no existe en el sistema según Imagen 1.	
2	Asistente de compras.	Se presiona el icono de nuevo para proceder a crear la nueva ficha de inventario según Imagen 2.	
3	Asistente de compras.	Se presiona el icono de incluir nuevo registro en la parte superior de la pantalla según Imagen 3.	
4	Asistente de compras.	El producto posee código propio impreso del proveedor? Si: Se lee el código de barra del producto con el lector para ingresarlo en el campo Código según imagen 4. No: Se crea código en base a tabla de creación de códigos y descripción numéricos.	Tabla de creación de códigos y descripciones numéricas. Tabla 1.
5	Asistente de compras.	Se pasa al campo Departamento, donde se elegirá el departamento más adecuado para el producto pulsando la flecha al lado derecho según imagen 4. Se puede buscar otro producto de la misma familia para que sea de ayuda a la hora de escoger el departamento. En caso de no existir departamento se crea uno nuevo según instructivo COM-IN-005.	Instructivo COM-IN-005.
6	Asistente de compras.	Se pasa al campo Descripción. Se agregara la descripción según tabla 1, para que sea realizada de la forma adecuada.	Tabla de creación de códigos y descripciones numéricas. Tabla 1.
7	Asistente de compras.	Se pasa al campo editorial. Este solo se usara para libros y cuentos	

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-IN-004 Versión : 01
	Instructivo para la creación de fichas de nuevos productos	Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42

		donde se escribirá la editorial que imprime el libro que debe estar impresa en la caratula según imagen 4.	
8	Asistente de compras.	Se pasa al campo ubicación y se introduce donde esta ubicado el producto tanto en almacén como en el área de clientes según tabla 2 de ubicaciones de productos.	Tabla 2 ubicaciones de productos.
9	Asistente de compras.	Se pasa al campo distribuido por, donde se colocara el nombre del principal proveedor que distribuye el producto según imagen 4.	
10	Asistente de compras.	Se pasa al campo consignación. Este solo se usara si el producto es ofrecido por alguna empresa a consignación, es decir lo entrega en la empresa y solo cobra lo que se venda del producto. Se debe escribir el nombre de la empresa que lo entrega a consignación según imagen 4.	
11	Asistente de compras.	Se pasa al campo autor. Este campo aplica solo para libros y cuentos, donde se escribirá primero el primer apellido separado por una coma y luego el primer nombre. En caso de tener más de un autor se escribirá tantos autores como quepan en el campo separado por puntos según imagen 4.	
12	Asistente de compras.	Se pasa al campo marca y se coloca la marca que tenga impresa el producto en el embalaje, en caso de no tener se coloca S/M según imagen 4.	
13	Asistente de compras.	Se pasa al recuadro en blanco donde se hace doble click y se carga la foto del producto según imagen 4.	
13	Asistente de	Se pasa al campo fecha ult p.v.p	

	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-IN-004 Versión : 01
	Instructivo para la creación de fichas de nuevos productos	Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42

	compras.	donde se escribe la fecha en que se está creando el producto en la ficha de inventario según imagen 4.
14	Asistente de compras.	Se pasa al campo garantía donde se ingresara el tiempo de garantía en meses que nos da el proveedor por el producto. Esto aplica solo para los productos eléctricos, plastilinas, bolígrafos, marcadores y cualquier otro de tinta, arcillas.
15	Asistente de compras.	Se pasa al campo peso donde se ingresara el peso del producto en kilogramos. Esto aplica para ligas o cualquier otro producto que su unidad de medida sea el kilogramo según imagen 4.
	Asistente de compras.	Se presiona el cuadro que tiene 3 billetes de imagen, donde se ingresara el costo del producto en el campo costo actual y en el campo precio, el precio de venta al público con el iva incluido en caso de tener iva, si es un producto exento se debe tildar el recuadro de exento y al finalizar presionar aceptar. Según imagen 5 y Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado 26 de Febrero 2007 Art 18 numeral 7.
16	Asistente de compras.	Se presiona el icono con figura de diskette para guardar el ítem del producto según imagen 6.
17	Asistente de compras.	Se vuelve al paso 1 tantos productos se tenga que crear.
17	Asistente de compras.	Se continúa con el paso 11 del procedimiento de realización de una compra.
18		Fin de Procedimiento

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-IN-004 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Instructivo para la creación de fichas de nuevos productos	

Imágenes

Imagen 1.

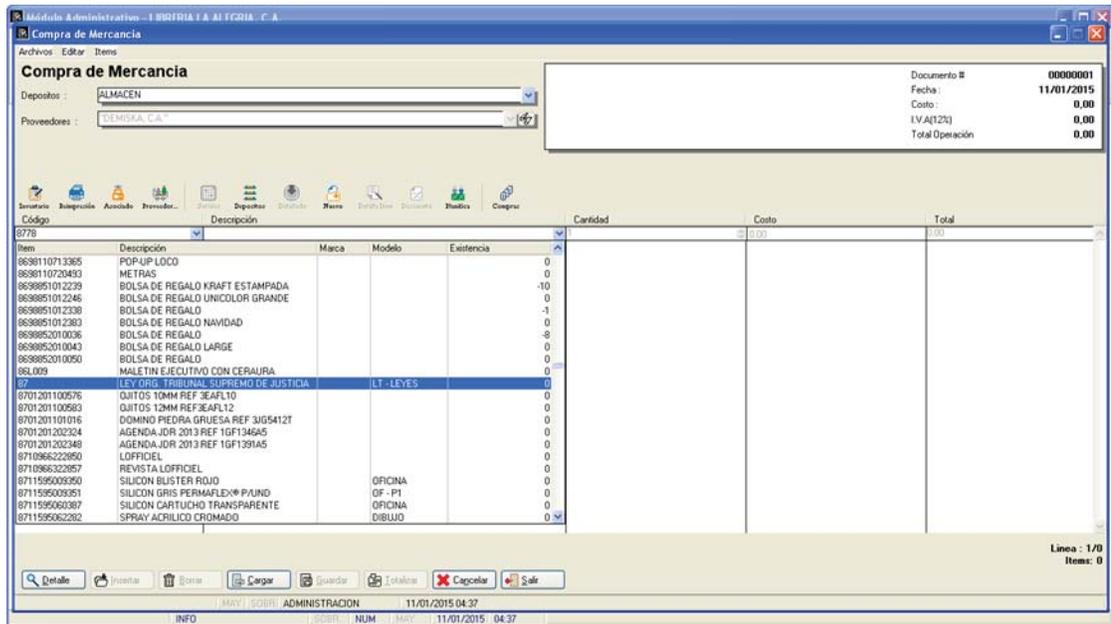
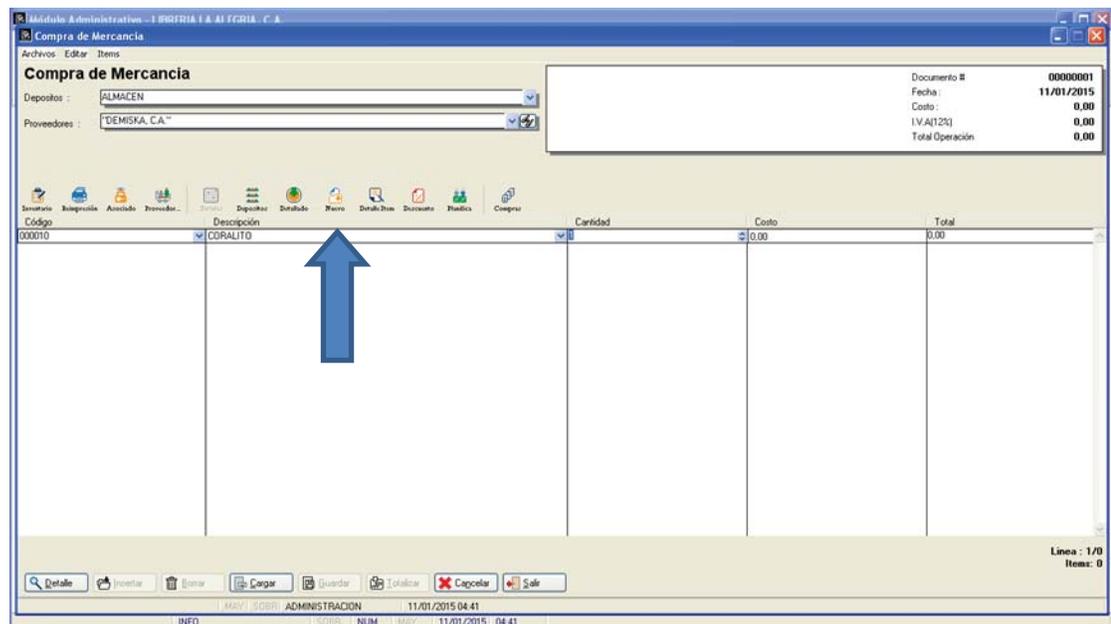


Imagen 2.



 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	<p>Manual de Procedimientos de Compras</p>	<p>Código : COM-IN-004 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42</p>
	<p>Instructivo para la creación de fichas de nuevos productos</p>	

Imagen 3.

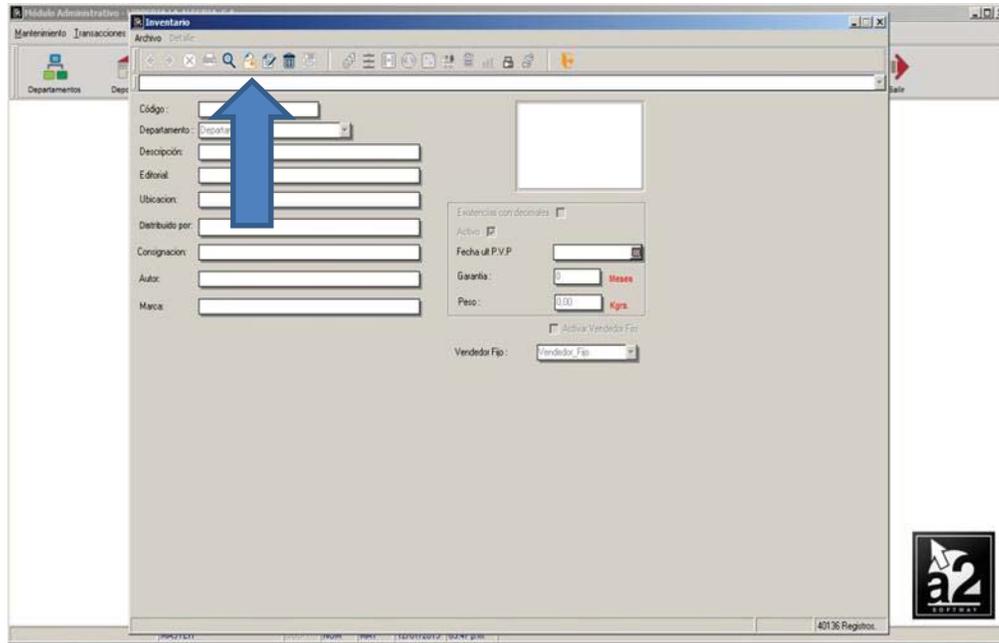
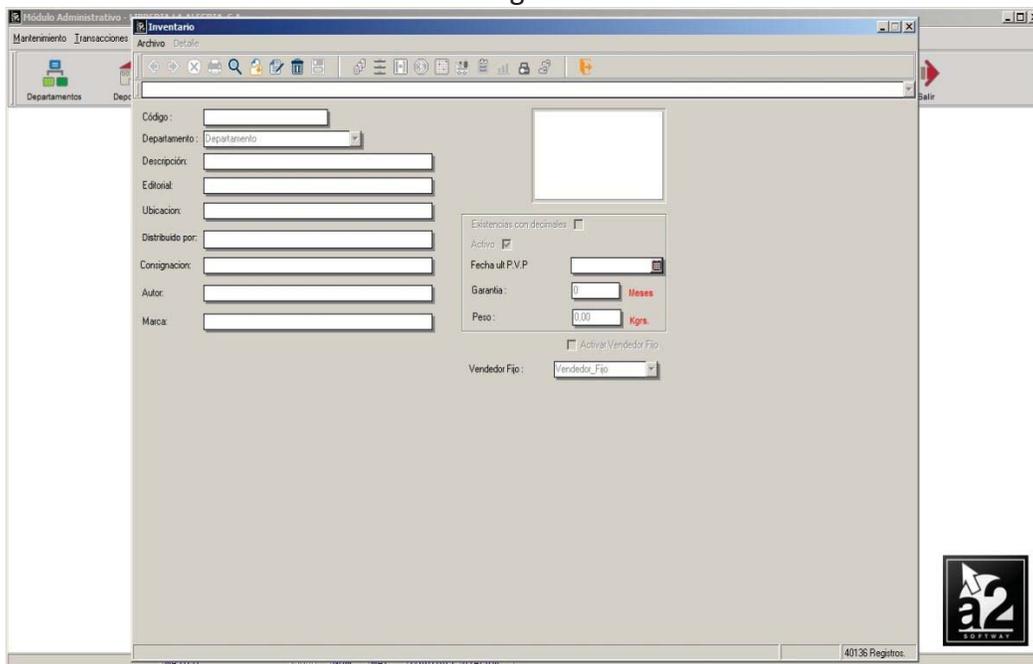


Imagen 4.



 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-IN-004 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Instructivo para la creación de fichas de nuevos productos	

Imagen 5.

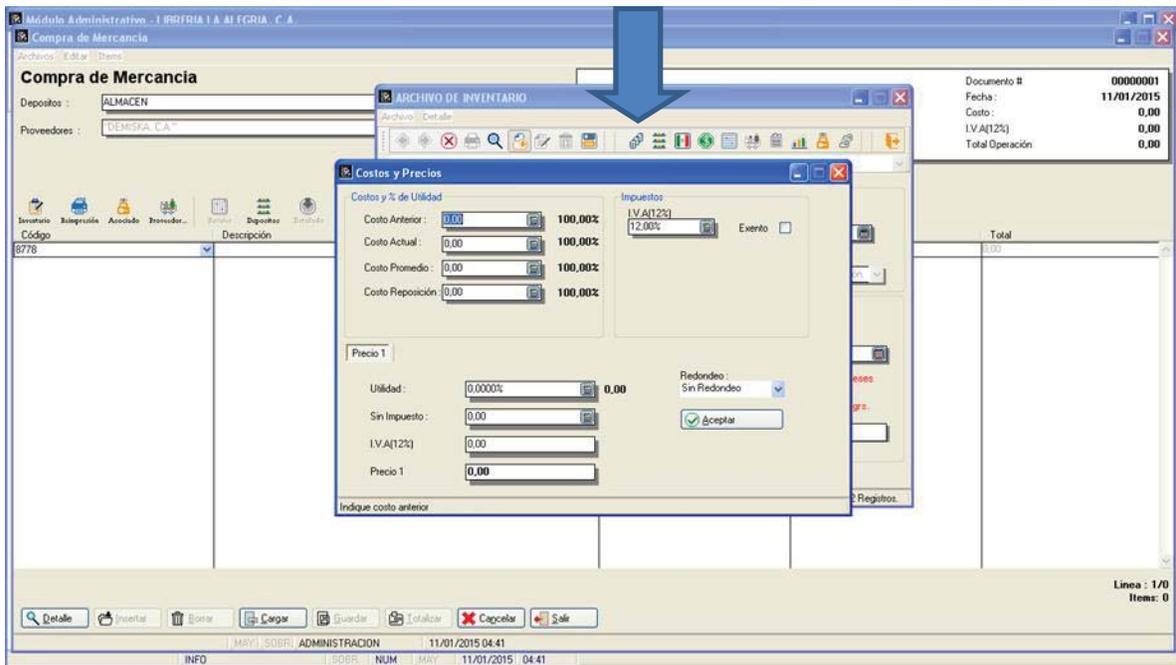
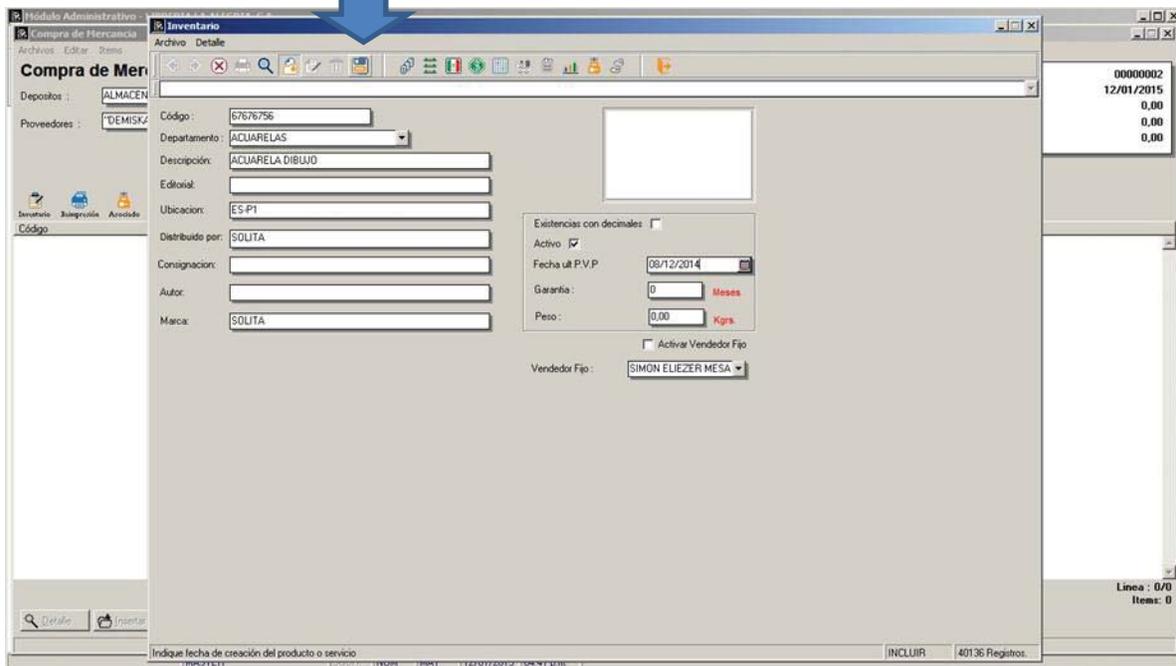


Imagen 6.



 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-IN-004 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Instructivo para la creación de fichas de nuevos productos	

Tabla 1.

Tabla 1: Tabla de creación de códigos y descripciones.

Normas generales.

- ✓ Se usaran 3 dígitos para cada sección del código de barras que se creara.
- ✓ Cada letra corresponderá a un número obtenido del cuadro abajo presentado.
- ✓ Se separa cada sección del código de barras con un punto.
- ✓ Se debe escribir las descripciones en singular para evitar errores en la búsqueda.
- ✓ Se debe llevar cada nuevo código a un archivo maestro en Excel para saber cuáles ya se han creado.
- ✓ Las palabras no llevaran conectores del estilo de, para, etc. para así acortar las descripciones y tener la información sumamente importante.

Usado un número para cada letra de la descripción se garantiza que un gran porcentaje de los productos cuando se vayan a buscar en el sistema aparezcan juntos en la búsqueda. Por ejemplo si se busca el código 116 de la palabra Carpeta se garantiza que la mayoría de los productos que empiecen por esa palabra aparecerán juntos en la búsqueda del sistema de información.

Secciones del código de barra y descripción.	Descripción de la sección.
Familia del producto	Se creara el código a partir de las primeras 3 letras de la familia. Eje: si es una carpeta se usara solo Car y partir de estas letras crear el código.
Sub familia	Por ejemplo las caretas pueden ser lomo ancho, de presentación, etc. Bolígrafos ejecutivos, bolígrafos gel.
Modelo	Es la descripción del modelo o nombre comercial que tiene el producto. Eje: Bolígrafo gel Xmate, ese nombre corresponde al modelo que le decidió colocar el fabricante.
Tamaño o medida	En el caso de las carpetas es importante resaltar el tamaño en su descripción. Eje: Carpeta presentación carta o los bolígrafos Bolígrafo gel xmate 0,5
Color	Escribir el color del producto ya que en el caso de los bolígrafos, marcadores, papel, cartulinas es importante saber el color que tenemos en existencia.

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-IN-004 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Instructivo para la creación de fichas de nuevos productos	

Letras	Número que le corresponde
A-B-C	1
D-E-F	2
G-H-I	3
J-K-L	4
M-N-Ñ	5
O-P-Q	6
R-S-T	7
U-V-W	8
X-Y-Z	9

Tabla 2: Ubicaciones de productos

Se escribirá primero la ubicación del almacén y luego la del área de ventas. Eje: AL4-P2/LT-P2.

Ubicaciones área de clientes:

Las ubicaciones serán escritas en el siguiente orden: Abreviatura del departamento- N° pasillo Eje: LT-P2. En caso de no tener pasillo el departamento se deja solo la abreviatura del departamento.

Departamentos	Abreviatura
Libros técnicos	LT
Oficina	OF
Bolígrafos	BO
Escolar	ES
Mercería	ME
Dibujo	DI

Ubicaciones almacén:

Almacenes	Abreviatura
Almacén 1	AL1
Almacén 2	AL2
Almacén 3	AL3

Buscar Mapa de Almacén para saber cuál es cada almacén.

	Instructivos de Almacén	Código : ALM-IN-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 12-12-2014 Páginas : 42
	Normas de Facturas	

La factura debe estar en perfecto estado y debe contener los siguientes datos legibles:

- ✓ Dicha factura debe estar bajo las normativas de la providencia 0257-2008 o 0071-2011. Estas providencias están en la página www.senit.gov.ve o en este enlace
http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENTIDO_SENIAT/02NORMATIVA_LEGAL/2.4TRIBUTOS_INTERNOS/2.4.03IVA/2.4.3-5.html
- ✓ Visible y legible el número de factura.
- ✓ Número de control; el cual debe empezar en (00-). En caso de ser factura de impresora fiscal no tendrá número de control.
- ✓ Fecha de emisión; dicha fecha debe estar expresada en fecha larga; por ejemplo 12-04-2014 en este mismo formato. Por ningún motivo la fecha puede ir abreviada a dos dígitos en el campo año; por ejemplo 12-04-14.
- ✓ Nombre completo y sin errores, fiel a como aparece en el Rif; por ejemplo **Librería La Alegría, C.A**
- ✓ La factura debe contener el Rif: **J-30534494-9**. Exacto a como aparece en el portal del SENIAT.
- ✓ La dirección: Av. Bolívar norte sector la alegría Edf Jota- Jota piso PB, Valencia. Edo-Carabobo.
- ✓ Número de teléfono de la librería: 0241-8249077.

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : ALM-IN-001 Versión : 01
	Formato Modelo Factura Fiscal	Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42

Se anexa foto modelo de la factura fiscal:

SENIAT RIF: J-315135027 A & R 2011, C.A. AV. BOLIVAR NORTE, EDF JOTA PISO 1 LOCAL 1, URB LA ALEGRIA, VALENCIA EDO. CARABOBO. 0241-8268253/0412-4199873		CLIENTE: LIBRERIA LA ALEGRIA C.A. RIF: J-30534494-9 DIRECCION: AV. BOLIVAR NORTE SECTOR LA AL PISO PB. VALENCIA. EDO-CARABOBO Vencimiento : 08/05/2014		
FACTURA: 00000423		FACTURA		
FECHA: 08-04-2014		HORA: 09:40		
CANT.	DESCRIPCION	XALIC	PREC. U Bs	SUBTTL Bs
180	BOLIGRAFO TINTA GEL PLATEADO	12,00	23,48	4.226,40
28	ETIQUETADO DYMO TERMICO 12MM	12,00	98,21	2.749,88
24	BOLIGRAFO TINTA GEL 3109 NEGRO	12,00	143,79	3.450,96
24	BOLIGRAFO TINTA GEL 3109 ROJO	12,00	143,79	3.450,96
48	TINTA P/ALMOHADILLA 24ML NEGRO	12,00	18,17	872,16
48	TINTA P/ALMOHADILLA 24ML AZUL	12,00	18,17	872,16
24	TINTA P/ALMOHADILLA 24ML ROJO	12,00	18,17	436,08
10	ALMOHADILLA P/ HUELLA DACTILAR PEQUENA	12,00	36,29	362,90
48	BINDER CLIP (3/4") 19 MM	12,00	12,10	580,80
48	BINDER CLIP (1") 25MM	12,00	27,28	1.309,44
24	ENGRAPADORA ALICATE GDE 20H 26/6 BEIFA	12,00	210,00	5.040,00
48	ORGANIZADOR DE METAL P/NOTAS. NEGRO	12,00	69,51	3.336,48
52	CUCHILLA 9MM DE METAL GRIS	12,00	61,96	3.221,92
40	CUCHILLA 18MM METALICA	12,00	78,62	3.144,80
248	LAPIZ C/GOMA DE BORRAR	12,00	44,87	11.127,76
12	SILICON EN BARRA 11,3X300MM BOLSA 27 UND	12,00	350,04	4.200,48
18	PINTURA ESCARCHADA 60GR. AZUL	12,00	13,30	239,40
36	PINTURA ESCARCHADA 60GR. MORADO	12,00	13,30	478,80
72	SILICON LIQUIDO 30ML	12,00	14,60	1.051,20
36	ALMOHADILLA PARA SELLO No3. AZUL	12,00	38,17	1.374,12
192	BORRADOR POINTER 624	12,00	3,48	668,16
46	CARPEJA C/60 FUNDAS CARTA CANGURO NEGRO	12,00	132,59	6.099,14
48	CHINCHE DE COLORES (PUNCH PINS)	12,00	30,22	1.450,56
24	DISPENSADOR DE CINTA PEQ. 3/4" X 1". NEG	12,00	104,55	2.509,20
6	DISPENSADOR DE CINTA PLAST 3/4" X 1" N	12,00	85,36	512,16
BI G (12,00%)				Bs 62.765,92
IVA G (12,00%)				Bs 7.531,91
TOTAL				Bs 70.297,83
Formas de pago: transferencias bancarias y cheque no endosable a nombre de A & R 2011, C.A.				Bs 7.531,91
No se aceptan reclamos por faltante ni devoluciones pasados 48 horas.				Bs 62.765,92
Vencido este documento generara intereses de mora.				
Con la firma se aceptan condiciones.				
				Z4A8087381

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Instructivos de Almacén	Código : ALM-IN-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 12-12-2014 Páginas : 42
	Formato Modelo Forma Libre	

 <p>DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS DE FERRETERIA C.A. CALLE LOS NARANJOS CASA Nº 400 URB. CIUDAD ALIANZA - EDO. CARABOBO TELF.S.: (0245) 571.71.04 - (0414) 4349556 diarfecca@hotmail.com RIF: J-07516054-1 CAPITAL PAGADO: 1.000.000,00</p>		Emisión: 11/04/2014 Vencimiento: 26/04/2014																					
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: LIBRERÍA LA ALEGRÍA, C.A.		Factura N°: 021536 FORMA LIBRE																					
DOMICILIO FISCAL: AV. BOLIVAR NORTE SECTOR LA ALEGRÍA EDIF. JOTA P.B VALENCIA EDO. CARABOBO		CONDICIONES DE PAGO: Crédito TLFS.: 41-8249077/8252121																					
RPTTE: SR. JUAN / SR. JAVIER ALBARRACIN	RIF: J-30534494-9	FORMA DE PAGO: Cheque	VENDEDOR: O/C																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Código</th> <th>Descripción</th> <th>Cantidad</th> <th>Precio</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>02122</td> <td>ABRILANTADOR B VERDE PRESA 50 (24 UND)</td> <td>1</td> <td>1.890,00</td> <td>1.890,00</td> </tr> <tr> <td>0244R</td> <td>VELOUR (24 LTAS)</td> <td>1</td> <td>1.783,00</td> <td>1.783,00</td> </tr> <tr> <td>0207</td> <td>FORMULA MECANICA (24 LTAS)</td> <td>1</td> <td>1.291,00</td> <td>1.291,00</td> </tr> </tbody> </table>				Código	Descripción	Cantidad	Precio	Total	02122	ABRILANTADOR B VERDE PRESA 50 (24 UND)	1	1.890,00	1.890,00	0244R	VELOUR (24 LTAS)	1	1.783,00	1.783,00	0207	FORMULA MECANICA (24 LTAS)	1	1.291,00	1.291,00
Código	Descripción	Cantidad	Precio	Total																			
02122	ABRILANTADOR B VERDE PRESA 50 (24 UND)	1	1.890,00	1.890,00																			
0244R	VELOUR (24 LTAS)	1	1.783,00	1.783,00																			
0207	FORMULA MECANICA (24 LTAS)	1	1.291,00	1.291,00																			
 <p>RIF: J-30534494-9 NIT: 0089655870 TLF: 0241- 824.90.77 / 824.43.10</p>		<p style="text-align: center;">PROCESADO 15/04/14</p>																					
SUB - TOTAL : 4.754,00 FLETE : 0,00 DESCUENTOS : 475,40 OTROS DESCUENTOS : 0,00		TOTAL NETO : 4.278,60 I.V.A. 12 % : 513,43 TOTAL A PAGAR : 4.792,03 TOTAL CANCELADO : 0,00 SALDO : 4.792,03																					
PEDIDO No. EL DESCUENTO DE PRONTO PAGO YA SE ENCUENTRA REFLEJADO EN LA FACTURA																							
SON: ***** MONTO EN LETRAS CUATRO MIL SETECIENTOS NOVENTA Y DOS CON																							
Nº DE CONTROL 00-0006148		FIRMA Y SELLO																					
ORIGINAL																							

 <p>Librería y Papelería La Alegría J-30534494-9</p>	Manual de Procedimientos de Compras	Código : COM-FO-001 Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 10-12-2014 Páginas : 42
	Formato de Solicitud de Cotización	

LIBRERIA LA ALEGRIA, C.A. AV BOLIVAR NORTE SECTOR LA ALEGRIA EDIF JOTA JOTA 0241-8249077/8252121 J-30534494-9		SOLICITUD DE COTIZACION COM-FO-001. 00000010 Fecha: 13/01/2015 Hora: 03:52:47 Pag. 1						
Proveedor : J-29927347-3 DISTRIBUCIONES MOMARCA, C.A. RIF : J-29927347-3 Dirección : CALLE BOULEVARD NORTE M-29, C.C.I. EL CONDOR, NIVEL PB, LOCAL 6, URB. CASTILLITO,								
Autorizado por: Responsable: JAVIER ALBARRAN Propósito:								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Código</th> <th>Descripción</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">620</td> <td>BORRADOR NATA 620 MAYKA®</td> <td align="center">50</td> </tr> </tbody> </table>	Código	Descripción	Cantidad	620	BORRADOR NATA 620 MAYKA®	50		
Código	Descripción	Cantidad						
620	BORRADOR NATA 620 MAYKA®	50						
		Total Items : 1						
Despachado por: _____		Recibido: _____ / / _____ Operador: MASTER						
		Total item: 1 Continúa...						



Formatos de Compras

Formato de Orden de Compra

Código : COM-FO-002
 Versión : 01
 Elaborado : Juan Rocha
 Revisado : Javier Albar.
 Aprobado : Joao Rocha
 Fecha : 12.12.14
 Páginas : 42

LIBRERIA LA ALEGRIA, C.A.

AV BOLIVAR NORTE SECTOR LA ALEGRIA EDIF
 JOTA JOTA PISO PB VALENCIA EDO CARABOBO

Telefono: 0241-8249077/8252121
 Rif: J-30534494-9

ORDEN DE COMPRA COM-FO-002.

00000008

Fecha:13/01/2015

Pag: 1

Hora: 03:53:54

Proveedor: DISTRIBUCIONES MOMARCA, C.A.
 Dirección: CALLE BOULEVARD NORTE M-29, C.C.I. EL
 " CONDOR, NIVEL PB, LOCAL 6, URB.

Telefono: (0241) 8716145 - 8714545 - 8715954 - 871

Código	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
620	BORRADOR NATA 620 MAYKA®	50	12,00	600,00

Total:	600,00			
Flete:	0,00			
Descuento:	0,00	0,00 %	Total Neto:	600,00
Otro descuento:	0,00	0,00 %		

Operador: MASTER

Total Items: 1 Continúa...

	Formatos de Compras	Código : COM-FO-004
	Formato de Desarrollo de Nuevos Proveedores	Versión : 01 Elaborado : Juan Rocha Revisado : Javier Albar. Aprobado : Joao Rocha Fecha : 12.12.14 Páginas : 42



Codigo: COM-FO-004

Formato de Desarrollo de Nuevos Proveedores

Nombre proveedor:

Fecha:

Elaborado por:

Familia de productos:

Marcas que comercializa:

Criterios	Valoracion según importancia			Puntuacion
	Bueno	Regular	Malo	
Servicio y garantía 20%				
Tienen un amplio stock	10,00%	5,00%	0,00%	● 0%
Tiempo de respuesta a cotizaciones	7,00%	3,50%	0,00%	⊗ 0,00%
Tiene definido tiempos de garantía	3,00%	1,50%	0,00%	⊗ 1,50%
Precio 50%				
Condiciones de pago	20,00%	10,00%	0,00%	
Descuentos por pronto pago y volumen	10,00%	5,00%	0,00%	
Precios inferiores a la competencia	20,00%	10,00%	0,00%	
Calidad de productos 30%				
Manejo de estadística de defectos	5,00%	2,50%	0,00%	
Presentación del producto	10,00%	5,00%	0,00%	
Renombre de marca	15,00%	7,50%	0,00%	
Puntuación total				

Observaciones:

Días de crédito:

Tiempos de garantía:

Descuentos pronto pago o por volumen:

CONCLUSIONES

Cuando en una empresa pequeña, mediana o grande existen normas y procedimientos documentados para sus diversos procesos se crea de forma más sencilla la delegación de actividades y se garantiza la realización óptima de las mismas. Con esto también se adquiere la posibilidad de un crecimiento en los próximos años de forma más organizada y planificada.

En la empresa utilizada como caso de estudio Librería la Alegría c.a. se visualizó la carencia de procesos estandarizados para la ejecución continua y diaria de sus actividades operativas, específicamente en el Departamento de Compras, esto ocasiona entre otras consecuencias graves en lo que respecta el control interno y la dependencia al personal que labora dentro del área, ya que no existen la información documentada de la forma en que son llevadas a cabo las actividades del día a día

En la empresa objeto de la investigación se detectaron los siguientes resultados y se concluyen a continuación.

1. En primera estancia y considerado la raíz de la problemática encontrada existe carencia de Estructura Organizacional, lo que permite entender que la base de la Empresa está gravemente afectada por ello, y los trabajadores que laboran en ella desconocen específicamente cuales son las funciones de sus cargos.
2. Por lo dicho y justificado anteriormente, carecen totalmente de normas de manuales de normas y procedimientos (Instrucciones Documentadas), sin embargo los trabajadores por su experiencia “saben lo que hacen”.

3. No existe un Encargado de la selección de proveedores, por ende tampoco existe un método de evaluación previa estandarizado que permita la selección de proveedores.
4. La empresa a pesar de contar con proveedores fijos no cuenta muchas veces con un catálogo.
5. La falta de instructivos y formatos en la realización de actividades dificulta entre otras establecer una relación entre calidad, precio y tiempo de entrega de las mercancías.
6. A pesar de contar con un sistema de información no todos conocen las bondades del mismo y la forma de trabajar en ello, solamente la experiencia encontrada en el Departamento permite la inclusión de nuevos productos en ficha.
7. Escasas cotizaciones y órdenes de compra, los pedidos son realizados en base al conocimiento empírico del Jefe de Compras y muchas veces del Gerente General.
8. Falta de registros que permitan el control interno y seguimiento de las actividades llevadas a cabo en el Departamento.
9. El Departamento de Almacén maneja información fundamental para la buena gestión del Departamento de Compras

RECOMENDACIONES

La principal recomendación es aconsejar a la alta gerencia el uso de los manuales de normas y procedimientos siempre existiendo la completa dedicación e involucramiento en el proceso, ya que cualquier proceso de cambio dentro de una empresa se debe involucrar primeramente la gerencia para que se genere el cambio en la cultura organizacional de los trabajadores de forma descendiente en la pirámide de la organización.

También se aconseja realizar un organigrama de toda la organización definiendo cada departamento y aunado a ello una descripción de cargos y funciones ya que de esta forma será más sencillo para cada trabajador conocer cuáles son sus funciones dentro de la empresa y hasta donde llega su responsabilidad y toma de decisiones en cualquier proceso operativo.

Se recomienda al departamento de almacén establecer los máximos y mínimos de los productos según la teoría descrita en las bases teóricas para hacer más rápido y sencillo el proceso de determinar las cantidades que se pedirán a los proveedores ya que esto se puede realizar de forma automatizada en el sistema de información y disminuir los recursos y tiempo usados en la gestión de compras.

También se debe designar a las personas responsables de mantener actualizados los manuales de normas y procedimientos en caso del cambio de algún procedimiento o instructivo y además de ello continuar con esta labor de seguir desarrollando los manuales de los demás procesos operativos para normalizar y estandarizar los procesos operativos de la empresa y la tarea de delegar las funciones en un futuro sean más claras y óptimas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez M. (2006). **Manual para elaborar Manuales de políticas y normas de procedimientos**. Panorama Editorial. (14 edición). Caracas.

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación**. Editorial Episteme. (14ta edición). Caracas.

Cuerva, Y. (2013) **“Manual de Normas y Procedimientos Contables, en el Proceso de Compras utilizando el Sistema Profit en la Empresa Ipeca Construcciones, C.A”** Documento en línea disponible en <http://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/ip-yusbely-cuerva.pdf>

Flynn, Leenders y Jhonson F. (2012). **Administración de compras y abastecimientos**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Franklin, E. (2009). **Organización de empresas**. Editorial Mc Graw Hill. (3era edición). México D.F.

Freijomil B. (2003) Elaboración de manuales y normas de procedimientos. Soluciones Gerenciales C.A. Valencia.

García G. (2012) **“Evaluación del Proceso de Compras de la Empresa Geoscivam, C.A. a fin de Medir la Eficacia y Eficiencia de la Actividad de Compras”** Documento en línea disponible en http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P199.pdf

González, y Granadillo, A. (2009) **“Diseño de Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Compras de la Empresa**

Inversiones Ingemóvil, C.A” Documento en línea disponible en <http://produccionuc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/63001AF9.pdf>

Hernández, Fernández y Baptista. (2010). **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill. (5ta edición). México D.F.

Ley de Impuesto Sobre la Renta de la República Bolivariana de Venezuela (2007). **Gaceta oficial N° 5.662 Extraordinario de fecha 24 de septiembre 2003. Decreto N° 2507 11 de julio de 2003**. Caracas.

Pany, Whittington. (2005).**Principios de auditoria**. Editorial Mc Graw Hill. (14 edición). México D.F.

Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta de la República Bolivariana de Venezuela (2007). **Gaceta oficial N° 5.662 Extraordinario de fecha 24 septiembre 2003. Decreto N°2507 11 de julio**. Caracas.

Reglamento de la Ley del iva (2007). **Gaceta oficial N° 38.632 de fecha 6 de febrero de 2007**. Caracas.

Sabino, C. (1992). **Como hacer una tesis**. Editorial Panapo. Caracas.

Vásquez, J. (2010) “**Manual de Procedimientos para el Control de los Gastos en función de Optimizar la Gestión en la Alcaldía del Municipio Urdaneta Estado Trujillo**” Documento en línea disponible en <http://bdigital.ula.ve/busquedasPortal/BusquedaDocumentosPorTitulo.jsp?titulo=vasquez&coleccion=Tesis>

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE
INFORMACION

PRESENTACION.

Empresa,
Librería La Alegría, C.A.

El presente instrumento de recolección de datos es un cuestionario el cual nos permitirá conocer la situación actual de la empresa para saber las necesidades que tienen en lo que respecta a procedimientos del departamento de compras de la empresa caso de estudio.

El mismo consta de 18 preguntas de tipo likert las cuales agradecemos sean respondidas con datos los más cercanos a la realidad, dado que su respuesta será parte fundamental para la confiabilidad de la investigación y el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.

Gracias por su colaboración.

- Lea las preguntas del cuestionario atentamente
- El Cuestionario está integrado por una serie de Formas, y está estructurado de una manera jerárquica consistente para organizar efectivamente la información de su establecimiento, llénelo en el mismo orden
- El cuestionario se compone de una serie de frases o afirmaciones, marque sólo una opción por ítem.
- Rellene el cuestionario utilizando la plantilla y un bolígrafo.
- Piense antes de contestar y procure no equivocarse.
- Si le surge alguna pregunta mientras realiza el cuestionario haga la consulta.



Cuestionario dirigido al personal que labora en el Departamento de Compras de Librería la Alegría C.A.

Las siguientes preguntas son elaboradas con el propósito de conocer la situación actual del Departamento de Compras, favor responder de manera fehaciente.

	Cuestionario	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	La estructura organizacional de la empresa esta definida de forma clara.					
2	Los departamentos de la empresa cuentan con manuales de normas y procedimientos.					
3	El departamento de compras tiene claramente definidas sus funciones operativas.					
4	En el departamento de compras existen procedimientos para el manejo de documentos y registros.					
5	Existe un encargado de la selección de proveedores.					
6	Existe un método de evaluación previa para seleccionar los proveedores.					
7	La empresa posee un catálogo de proveedores.					

	Cuestionario	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
8	El departamento de compras se asegura que el proveedor seleccionado es el mejor en lo que respecta a calidad, precio y tiempo de entrega.					
9	Existen métodos para la inclusión de nuevos productos en la ficha de inventario del sistema administrativo utilizado en la empresa.					
10	Existen técnicas cuantitativas para determinar las cantidades optimas de productos a pedir.					
11	La empresa realiza los pedidos sobre la base de requisiciones.					
12	Se emiten órdenes de compra para la realización de los pedidos.					
13	En el departamento de compras existe una persona que emite las órdenes de compra.					
14	El departamento de compras existe una persona encargada de aprobar las órdenes de compra.					
15	El departamento de almacén verifica que las cantidades de productos recibidos corresponden con las facturadas.					
16	El departamento de almacén informa al departamento de compras la llegada de los pedidos para su seguimiento.					
17	El departamento de almacén informa al de compras sobre productos no conformes o defectuoso.					
18	El departamento de compras verifica que las facturas recibidas cumplan con la normativa legal en materia tributaria.					

PRESENTACION.

Empresa,
Librería La Alegría, C.A.

El presente instrumento de recolección de datos es un guion de entrevista el cual nos permitirá conocer los procesos que realiza el departamento de compras empresa y recopilar toda la información necesaria para poder desarrollar y diseñar los procedimientos adecuados para el departamento de compras de la empresa caso de estudio.

La misma consta de 11 preguntas de tipo abierta las cuales agradecemos sean respondidas con datos los más cercanos a la realidad, dado que su respuesta será parte fundamental para la confiabilidad de la investigación y el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.

Gracias por su colaboración.

- Las siguientes preguntas son elaboradas con el propósito de conocer la situación actual del Departamento de Compras, favor responder de manera veraz y oportuna.
- Piense antes de contestar y hágalo de manera fluida sin presión
- Si no entiende alguna pregunta siéntase libre de consultarlo con el Entrevistador para que las respuestas que emita sean correctas
- El entrevistador grabará durante toda la entrevista para garantizar que no se pierda información suministrada por usted.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Entrevista dirigida a Empleados que labora en el Departamento de Compras de Librería la Alegría C.A.

Las siguientes preguntas son elaboradas con el propósito de conocer la situación actual del Departamento de Compras, favor responder de manera fehaciente.

Nombres y Apellidos: _____

Cargo que ocupa: _____

Tiempo de servicio en la empresa: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Cuáles son las actividades que realiza el departamento de compras dentro de la empresa?
2. ¿Cuáles son las funciones realizadas por usted dentro de la empresa?
3. ¿Cuál es el proceso que lleva a cabo para realizar las compras de mercancía?
4. ¿Qué procesos relacionados con el Departamento de Compras cree usted que deben estar mejor definidos entre los departamentos?
5. ¿Aplica algún método de selección de proveedores en el Departamento?
6. ¿Existe algún procedimiento para manejar los productos no conformes o defectuosos?
7. ¿Existe algún formato para el registro de las actividades operativas de compra?
8. ¿En base a que método se definen las cantidades de productos a pedir?

9. ¿Existe algún procedimiento para verificar que la mercancía pedida corresponde con la facturada por el proveedor? Si existe explique cómo se ejecuta.
10. ¿De qué forma se realiza el proceso de inclusión de nuevas fichas de productos al sistema de información? Explique.
11. ¿Se realiza algún proceso de seguimiento de las compras, desde la emisión de la orden de compra hasta la cancelación de la cuenta por pagar?
12. ¿Cuáles son los principales aspectos que considera o consideraría para seleccionar un nuevo proveedor?

ANEXO B

VALIDACION DE INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Carta de Validación de los Instrumentos

Yo, _____ de
profesión _____ con estudios de
____ nivel en _____ hago
constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección
de información “Guía de Entrevista y Cuestionario”, desde el punto de vista
de _____, diseñado por los bachilleres **Juan
Desiderio Rocha Abreu** C.I: 18.411.835 y **Genesi Adriana Sosa Bonilla**
C.I: 19.443.057; que será aplicado a la muestra seleccionada en la
investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **“Propuesta de un
Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Compras
de la empresa Librería La Alegría C.A”**.

Constancia que se expide a los ____ días del mes de _____ de
2014.

FIRMA

C.I.: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



VALIDEZ DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO 1

EXPERTO: _____ C.I. _____ Firma _____

INVESTIGADOR: Juan Desiderio Rocha Abreu C.I: 18.411.835

Genesi Adriana Sosa Bonilla C.I. 19.443.057

Título del Trabajo de Investigación: “Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Compras de la empresa Librería La Alegría C.A”.

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

Observaciones _____

Nombre del experto: _____

C.I.: _____

Profesión: _____

Firma: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



VALIDEZ DEL INSTRUMENTO ENTREVISTA

EXPERTO: _____ C.I. _____ Firma _____

INVESTIGADOR: Juan Desiderio Rocha Abreu C.I: 18.411.835
Genesi Adriana Sosa Bonilla C.I. 19.443.057

Título del Trabajo de Investigación: “Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Compras de la empresa Librería La Alegría C.A”.

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

11							
12							

Observaciones _____

Nombre del experto: _____

C.I.: _____

Profesión: _____

Firma: _____

ANEXO C

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Cuadro 1
Técnico Metodológico

Objetivo General	Objetivo Especifico	Dimensión	Definición de la dimensión	Indicador	Técnicas e instrumentos	Fuente
Proponer un manual de normas y procedimientos al Departamento de Compras de Librería La Alegría, C.A. que optimice sus procesos operativos.	Diagnosticar la Situación Actual del Departmento de Compras o de Compras en cuanto a la existencia de manuales de normas y procedimientos os.	Situación Actual del Departamento de Compras	Procedimientos que realiza actualmente el departamento de compras	Estructura de la organización. Normas y procedimientos Gestión de proveedores. Gestión de stocks. Seguimiento de compras.	Observación, Cuestionario.	Investigación propia.

Fuente: Rocha, J. Sosa, G.(2014).

Cuadro 1
Continuación

Objetivo General	Objetivo Especifico	Dimensión	Definición de la dimensión	Indicador	Técnicas e instrumentos	Fuente
Proponer un manual de normas y procedimientos al Departamento de Compras de Librería La Alegría, C.A. que optimice sus procesos operativos.	Definir la estructura del manual de normas y procedimientos os al Departmento de Compras.	Estructura del manual de normas y procedimientos	Disposición orden de las partes que forman un manual de normas y procedimientos	Identificación. Introducción Índice Contenido Área de aplicación Políticas o Conceptos Procedimientos os Diagramas de flujo Formularios e instructivos	Fichaje, notas del investigador.	Textos especializados

Fuente: Rocha, J. Sosa, G. (2014).

Cuadro 1
Continuación

Objetivo General	Objetivo Especifico	Dimensión	Definición de la dimensión	Indicador	Técnicas e instrumentos	Fuente
Proponer un manual de normas y procedimientos al Departamento de Compras de Librería La Alegría, C.A, para optimizar sus procesos operativos.	Describir los procesos del Departmento de Compras	Procesos del departament o de compras.	Serie de actividades relacionadas para la adquisición de productos requeridos por la empresa.	Requisición de compra. Planificación de compra. Selección de proveedor Orden de compra. Informe de recepción. Evaluación post venta del proveedor.	Entrevista guion de entrevista.	Investigación Propia

Fuente: Rocha, J. Sosa, G.(2014).

Cuadro 1
Continuación

Objetivo General	Objetivo Especifico	Dimensión	Definición de la dimensión	Indicador	Técnicas e instrumentos	Fuente
Proponer un manual de normas y procedimientos al Departamento de Compras de Librería La Alegría, C.A, para optimizar sus procesos operativos.	Diseñar el manual de normas y procedimientos al Departamento de Compras de la empresa Librería La Alegría, C.A. que optimice los procesos operativos	Manual de normas y procedimientos.	Disposición orden de las partes que forman un manual de normas y procedimientos.	Descripción de cargo. Definición de actividades. Formatos pre elaborados. Normas legales. Políticas de la empresa. Sistema administrativo	Fichaje, notas del investigador.	Investigación Propia

Fuente: Rocha, J. Sosa, G.(2014).