

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Creación del Departamento de Compras en una empresa  
dedicada a la venta de equipo de oficina**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Mirna Lucrecia Iguardia Montecinos

Guatemala, Julio 2015

**Creación del Departamento de Compras en una empresa  
dedicada a la venta de equipo de oficina**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Mirna Lucrecia Iguardia Montecinos

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (Asesor)

Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros (Revisora)

Guatemala, Julio 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M. A. Ronaldo Girón**

Vice Decano

**M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez**

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Sofía Nineth Díaz Castañeda**

Examinadora

**Lic. Edi Estuardo Pozuelos**

Examinador

**Lic. Selvin Hernández**

Examinador

**Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez**

Asesor

**Licda. Gloria Azucena Quinteros Figueros**

Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.19-2015-ADMON**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 29 DE MAYO DEL 2015**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez, tutor y Licenciada Gloria Azucena Quinteros Figueros revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE EQUIPO DE OFICINA" Presentada por el (la) estudiante Mirna Lucrecia Iguardia Montecinos, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 2351, de fecha 24 de marzo de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez  
Título: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578  
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 29 de noviembre de 2014

*Acta: 02351  
Fecha 24 de marzo.*

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema **“Creación del Departamento de Compras en una empresa dedicada a la venta de equipo de oficina”**, realizado por: Mirna Lucrecia Iguardia Montecinos, carné número 201400773, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de ochenta y cinco (85) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



**Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez**  
**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**  
**COL. 15017**

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez  
Administrador de Empresas  
Col. 15017

Gloria Azucena Quinteros Figueros  
Administradora Educativa  
16 calle 40-24 zona 5, Jardines de la Asunción, Sur  
[quinterosfigueros.gloriaazucena@gmail.com](mailto:quinterosfigueros.gloriaazucena@gmail.com)  
Teléfonos 57417132 - 23361484

Guatemala, 10 de enero de 2015

M Sc.


Samuel Aron Zabala Vásquez  
Coordinador del Programa ACA  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Facultad Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala  
Campus Los Álamos

Estimado M Sc. Zabala:

En relación al trabajo de Informe Final de Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Creación del Departamento de Compras en una empresa dedicada a la venta de equipo de oficina ”** realizado por la estudiante **Mirna Lucrecia Iguardia Montecinos** , carné número 201400773; estudiante de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se ha procedido a la revisión de la misma y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto, doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen Técnico Profesional -ETP-.

Me suscribo de usted, deferentemente.

  
Licenciada Gloria Azucena Quinteros Figueros  
Colegiada No. 12827



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 0033.2015**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Iguardia Montecinos, Mirna Lucrecia** con número de carné 201400773, aprobó con **84 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinticuatro de marzo del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de junio del año dos mil quince.

Atentamente,

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**

Zolla de P  
cc. Archivo.



## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por ser esa fuente inagotable de fuerza y sabiduría necesaria para el logro de esta importante meta en mi vida.

### **A mi familia**

Por el apoyo incondicional, por esos esfuerzos extraordinarios y sobre todo por ese amor y paciencia, porque este es un logro de todos.

### **A mi esposo**

Por su amor, comprensión y por ofrecerme esas palabras de motivación para no desfallecer.

### **A mis amigos**

Por ser esos compañeros que complementaron mis esfuerzos para alcanzar este logro. Gracias por acompañarme en este camino.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Marco Teórico	08
1.3 Planteamiento del Problema	14
1.4 Justificación	14
1.4.1 Pregunta de investigación	15
1.5 Objetivos	15
1.5.1 Generales	15
1.5.2 Específicos	15
1.6 Alcances y límites	16
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Tipo de investigación	18
2.1.1 Sujetos de la investigación	18
2.1.2 Instrumentos	18
2.1.3 Diseño de la investigación	19
2.2 Aportes	20
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Presentación de resultados	21
3.2 Análisis de resultados	34
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Propuesta (introducción)	36
4.2 Propuesta de solución	37
4.2.1 Objetivo General	37
4.2.2 Objetivos Específicos	37
4.2.3 Justificación	37

4.2.4 Desde el punto de vista Administrativo	38
4.2.5 Desde el punto de vista Mercadológico	55
4.2.6 Desde el punto de vista Financiero	60
<b>Conclusiones</b>	67
<b>Referencias Bibliográficas</b>	68

### **Lista de anexos**

Anexo No. 1: Formato de cuestionario	70
Anexo No. 2: Formato de entrevista	72

### **Lista de tablas**

Tabla No. 1: Clasificación de sujetos de estudio	18
Tabla No. 2: Desglose gastos	64
Tabla No. 3: Proyección ejecución de la inversión	65

### **Lista de gráficos**

Gráfico No. 1	21
Gráfico No. 2	22
Gráfico No. 3	23
Gráfico No. 4	24
Gráfico No. 5	25
Gráfico No. 6	26
Gráfico No. 7	27
Gráfico No. 8	28
Gráfico No. 9	29
Gráfico No. 10	30
Gráfico No. 11	31

## **Lista de Ilustraciones**

Ilustración No. 1: Organigrama área de estudio	39
Ilustración No. 2: Formato requisición de compra	42
Ilustración No. 3: Formato Comparativo de cotizaciones	44
Ilustración No. 4: Formato de Orden de compra	46
Ilustración No. 5: Formato Solicitud de cheque	46
Ilustración No. 6: Recepción producto	47
Ilustración No. 7: Descripción y perfil de puestos propuestos	51
Ilustración No. 8: Invitación a reunión informativa a gerencias	56
Ilustración No. 9: Afiche informativo	57
Ilustración No. 10: Afiche invitación general	58
Ilustración No. 11: Volante informativo a proveedores	59

## **Resumen**

En la época actual en la que las empresas se ven en la necesidad de ser más competitivas para asegurar su supervivencia y permanencia en el mercado, se enfrentan a los retos propios de la globalización, como lo son competir con mejores precios y servicios, esto puede lograrse únicamente incrementando su eficiencia en la utilización de los recursos con que cuenta, en este contexto se realza la necesidad de lograr la debida organización y control en el proceso de compras de bienes y servicios para la operación de la empresa.

La importancia del concepto de eficiencia en el manejo de recursos radica en no detener actividades productivas por reducir gastos de manera momentánea. Lograr mantener un gasto operativo controlado y claramente definido puede ser utilizado como una ventaja competitiva para la organización, esto permitirá contar con los recursos necesarios para una atención a sus clientes en tiempo óptimo, lo cual se verá reflejado en la fidelidad de los mismos y la oportunidad de un incremento en su cartera de clientes.

El proceso de compra de bienes y servicios para la operación de la empresa, es el proceso mediante el cual las diferentes unidades reciben los recursos necesarios para su desempeño y logro de objetivos establecidos individuales, los cuales apoyaran los objetivos generales de la empresa. La administración debe asumir el reto de convertir una forma empírica en un proceso definido por escrito y especializado que permite el logro de mejores condiciones y mayores beneficios apoyados en profesionales calificados para realizarlo.

El inicio de la estandarización de los proceso es de suma importancia para lograr que el trabajo y los esfuerzos sean productivos, en este caso particular cobra mayor relevancia tomando en cuenta que este proceso repercute, directamente en la generación de gastos y salidas de efectivo constante, lo cual se ha incrementado y crea una preocupación en la gerencia de la organización.

## **Introducción**

En la actualidad un alto porcentaje de las empresas, realizan sus actividades de forma empírica, sin apoyarse en las herramientas administrativas disponibles, esto principalmente puede obedecer a que en su mayoría iniciaron como negocios familiares, que han logrado tener éxito en la promoción de sus productos y el proceso de crecimiento se hace de manera desordenada. Dicha situación tiene como consecuencia un estancamiento en su crecimiento e incluso una reducción en la rentabilidad de la empresa, pues los esfuerzos y recursos no están debidamente enfocados y coordinados.

Este es el caso de la empresa sujeta de estudio, siendo una empresa con más de 25 años en el mercado guatemalteco ofreciendo equipo para el manejo de documentos, ha logrado un admirable crecimiento atendiendo clientes de diferentes segmentos, teniendo una fuerte participación como proveedor del Estado, lo cual le ha representado crecer en función de la necesidad de atención a la porción del mercado en el que se ha posicionado.

Dentro de la organización se han hecho esfuerzos para lograr la estandarización de procesos, implementación de tecnología y la contratación de asesorías en la parte del servicio a los clientes, dejando la parte administrativa como un tema de menor importancia. En los últimos años a través de los análisis financieros presentados, se detectó un incremento constante en los gastos realizados para la compra de bienes y servicios para la operación de la empresa. Inicialmente se consideró que se debía al incremento en la participación de mercado, pero se determinó que el porcentaje de crecimiento de los gastos no es acorde al crecimiento en ingresos.

La falta de atención a la forma en que actualmente se adquieren los productos y servicios puede ser la fuente principal de desorganización y control, pues se dejan de percibir beneficios que reducirán los gastos.

El presente estudio consta de cuatro capítulos, distribución que busca mostrar de manera ordenada la secuencia para la obtención de información y posibles soluciones, a continuación una breve descripción de cada uno:

El capítulo contiene una breve descripción de la empresa sujeta de estudio, su reseña histórica, que permite tener una referencia del crecimiento que ha reflejado, giro comercial en el cual se desempeña la empresa, diseño o estructura de manera gráfica a través del organigrama, cantidad de colaboradores, entre otros datos de importancia para el análisis. Así mismo se incluyó un marco teórico, que fue utilizado como base científica para sustentar el estudio y propuesta de solución, basado en la departamentalización y los procesos, herramientas administrativas de mucha importancia para el eficiente funcionamiento de una organización.

En el capítulo dos detalla información relacionada al tipo de investigación utilizada, para el estudio se eligió la investigación descriptiva, pues se determinó que era la más adecuada para la obtención de la información necesaria. En dicho capítulo también se describen los sujetos de investigación, instrumentos a utilizar y los procedimientos en el trabajo de campo.

En el capítulo tres se realiza la presentación de manera gráfica de la información recopilada en el trabajo de campo y un resumen de las entrevistas realizadas, así como una interpretación de los resultados obtenidos, para una mayor comprensión.

En el capítulo cuatro se presenta la propuesta de solución a la problemática planteada, basada en principios administrativos, diseñada a la medida de la organización siendo esto posible a través de la información recabada en el trabajo de campo. Con el objetivo que dicha solución apoyara el logro de los objetivos organizacionales. En este capítulo se encontrará información como procesos, formatos y otros recursos a utilizar en la implementación de la propuesta.

Por último, se presenta un listado de conclusiones del estudio realizado.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

La empresa dedicada a la comercialización de productos para manejo de documentos, que para efectos del presente estudio será omitido su nombre, inició operaciones en 1986 como una empresa de servicio, proporcionando mantenimiento a fotocopadoras, en la zona 9 capitalina, debido al crecimiento acelerado que tuvo la empresa, pronto se vio en la necesidad de escoger una marca para representar en exclusividad en el ámbito nacional, la cual se hizo posible después de cumplir con los requisitos que estableciera la Corporación de Japón. Inicia la comercialización de fotocopadoras dicha marca, suministros y servicio técnico.

En 1993, para satisfacer la demanda y exigencia del mercado, empieza a formar sus agencias departamentales iniciando en la ciudad de Quetzaltenango, satisfaciendo las necesidades existentes en el sur occidente.

En 1997, expande sus actividades incorporando una nueva marca, seleccionados dentro de un grupo conformado por las empresas más fuertes que se desempeñan en el ámbito del manejo y reproducción de documentos, para ser su distribuidor exclusivo en el área. En este mismo año se inauguran las nuevas instalaciones en la zona 13 con un edificio propio.

En el año 2001 inicia con la promoción de Equipo Multifuncional para su mercado objetivo, dando una muestra de su capacidad como empresa de estar a la vanguardia en la tecnología en el manejo de documentos. En el 2007 establece su primera agencia en Costa Rica. En el año 2008 nace la División de Artes Gráficas, para cubrir otro nicho de mercado, en este mismo año se inaugura el Centro de Servicio Técnico y Distribución, ubicado en el Centro Empresarial El Cortijo II en la ciudad de Guatemala. En el año 2010 se expande e inicia operaciones directas en El Salvador y en Costa Rica.

Han transcurrido 27 años desde su inicio y gracias a la confianza de los clientes, las operaciones de se han expandido al área departamental del país, contando con 11 agencias departamentales,



brindando una cobertura única en servicio, a nivel nacional. Y cuenta con la representación de marcas de prestigio internacional en la línea de equipo.

Como estrategia la empresa ofrece productos adecuados a las necesidades de cada negocio, tanto en tecnología blanco/negro como en color; con un portafolio de productos que brindan un “Ambiente de Soluciones”, siendo la promesa básica el óptimo manejo de documentos dentro de la organización, así como una reducción de sus costos de impresión al utilizar los equipos que ofrece la empresa, como resultado de una asesoramiento por parte de sus especialistas.

El crecimiento a lo largo de los años de existencia de la empresa, ha requerido una estructura interna que también ha sufrido cambios y crecimiento, se muestra en el organigrama actual. Para fines de este estudio se incluye el organigrama del área de estudio. El organigrama general se incluye en anexos como referencia.

## 1.2 Aspectos de la Organización

### 1.2.1 Misión

Somos una organización comprometida a brindar soluciones integrales en el manejo de documentos, con altos estándares de calidad. Apoyados en un sistema organizacional que garantiza un servicio oportuno y eficaz, con personal calificado que fundamenta su trabajo en valores y principios, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

### 1.2.2. Visión

"Líder en proveer soluciones tecnológicas para el proceso de documentos".

### 1.2.3. Valores

Se realiza un gran esfuerzo para impulsar los siguientes valores con el objetivo de obtener como resultado una organización honesta, íntegra y orientada a los clientes.

- Honestidad: Con nosotros mismos y con los demás.
- Lealtad: Estar comprometidos con nuestra empresa y clientes.
- Responsabilidad: En todas nuestras decisiones
- Perseverancia: En todos los proyectos que emprendamos

#### 1.2.4. Competencias

Para asegurar el logro de las metas y objetivos, la empresa busca en sus colaboradores las siguientes competencias.

- Orientación al cliente: Entreguemos lo mejor de nosotros para lograr la satisfacción y lealtad de nuestros clientes.
- Trabajo en Equipo: Unamos capacidades para lograr nuestros objetivos.
- Liderazgo: Solo el que guía con el ejemplo, es seguido hasta convertir una visión en realidad.
- Pensamiento Estratégico, Planificación y Organización: Capacidad de guiar el rumbo de la empresa hacia el éxito.
- Toma de decisiones: El mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe a dónde va.
- Orientación a resultados: Práctica que conduce al éxito.

#### 1.2.5. Políticas

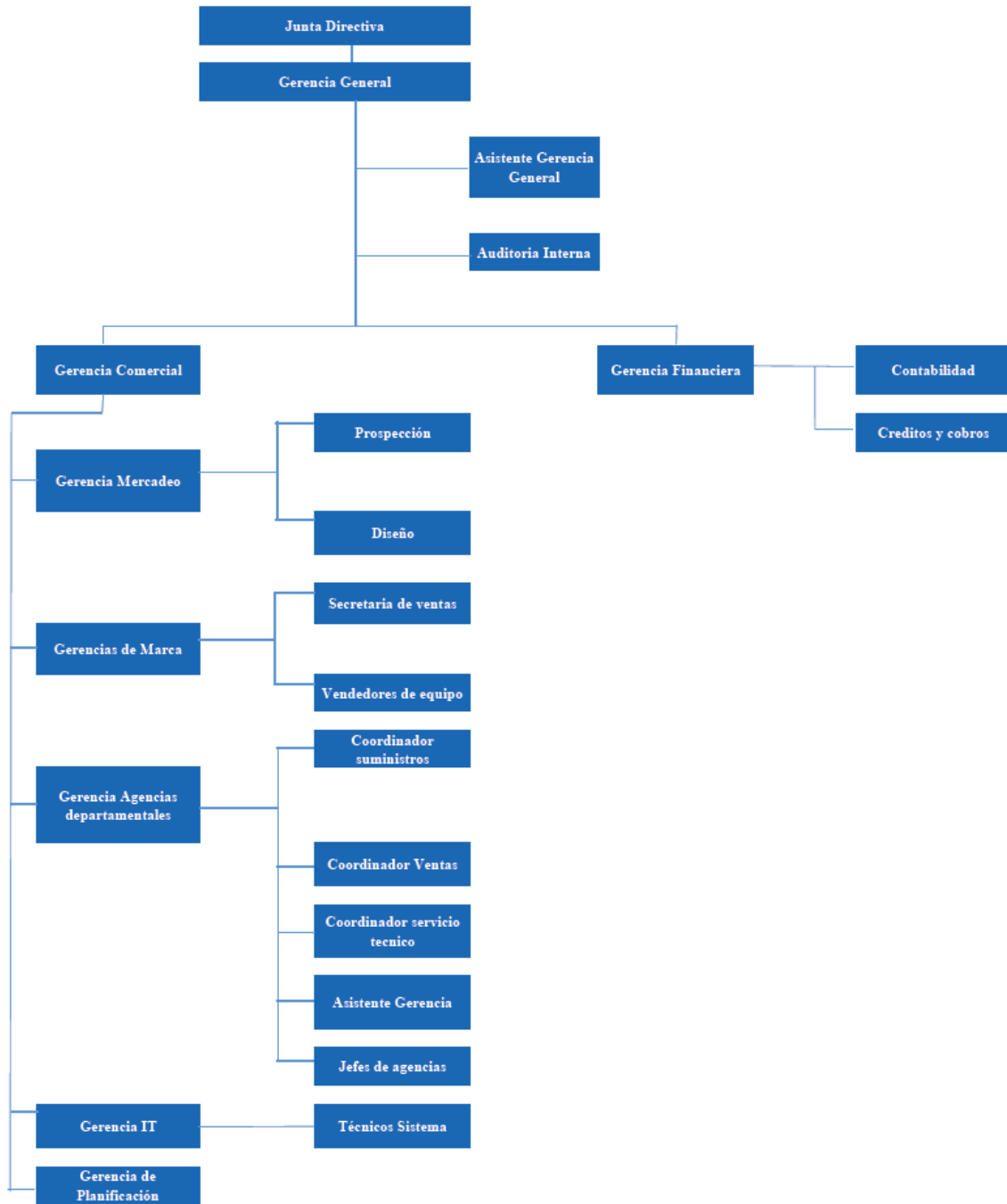
- Política de Creditos: Lineamientos relacionados con los criterios para conceder créditos y/o financiamiento a los clientes.
- Política de Cartera: Proporciona información importante para la administración de la cartera de clientes para la fuerza de venta.
- Política de territorios: Su objetivo es proporcionar los lineamientos y distribución de territorio a las diferentes sedes de la empresa, para lograr una mayor atención por parte de las mismas a los clientes.

- Política de compras: De reciente incorporación en la organización, lineamientos para ordenar las compras de proveedores locales. Dicha política no aplica para las compras de mercadería para la venta, únicamente compras relacionadas con la operativa diaria.

#### 1.2.6. Estructura Legal

- a. Registro en Superintendencia de Administración Tributaria SAT - Nit. 486346-1
- b. Nombre o Razón Social: Compañía Internacional de Productos y Servicios, S.A.
- c. Domicilio fiscal: 4ta. Calle 4-10 zona 13, Pamplona.
- d. Fecha constitución: 24/09/1986.
- e. Actividad Económica: compra-venta, importación, exportación de equipo de oficina de toda clase de suministros, prestarle el servicio correspondiente así como cualquier tipo de bienes y mercancías, ejercer el comercio de cualquier forma.
- f. Régimen Tributario: Pagos Trimestrales
- g. Patente de empresa. Sociedad Mercantil: Compañía Internacional de Productos y Servicios, S.A. Inscrita bajo el Número de registro: 71687, Folio: 271, Libro: 73  
Categoría: Única

Ilustración no. 1  
Organigrama área de estudio



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

La empresa muestra un crecimiento constante en los últimos 10 años debido al incremento en su cartera de clientes, principalmente cuentas corporativas que exigen atención especial; dicho crecimiento en las ventas se ve afectado por un incremento en los gastos administrativos y de operación no controlados. Se plantea el siguiente análisis FODA de la organización.

Tabla 1: Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia participación en el segmento de gobierno.</li> <li>2. Portafolio de productos variado.</li> <li>3. Estructura formal como sociedad anónima.</li> <li>4. Las instalaciones adecuadas.</li> <li>5. Cuenta con servicios adicionales para atender a su mercado.</li> <li>6. Aprovechamiento de los medios <i>online</i>.</li> <li>7. Innovación de productos y servicios.</li> <li>8. Productos originales y genéricos de calidad.</li> <li>9. Cobertura geográfica a nivel nacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener la representación de otras marcas para abrir nuevos nichos de mercados.</li> <li>2. Expansión de otros mercados centroamericanos.</li> <li>3. Cambios tecnológicos que requieran equipos y software más sofisticado.</li> <li>4. Proyectos de apoyo a educación (ONG's).</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carece de procesos y procedimientos para la realización de compras.</li> <li>2. No existen criterios o ponderaciones al momento de evaluar compras.</li> <li>3. Existe duplicidad de funciones.</li> <li>4. Falta de control en los gastos de mantenimiento de vehículos.</li> <li>5. Problemas de comunicación.</li> <li>6. No existe planeación estratégica formal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las políticas o reglamentación aplicada por el gobierno.</li> <li>2. Creación de nuevos impuestos y aranceles que incrementarían los costos.</li> <li>3. Nuevas disposiciones relacionadas a las importaciones de productos de tecnología.</li> <li>4. Relacionado al tema ambiental que los productos comercializados se perciban como un impacto negativo.</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>7. No existen perfiles de puestos.</li> <li>8. Burocracia para la toma de decisiones.</li> <li>9. Falta de coordinación en manejo de personal.</li> <li>10. Falta de programa de seguridad e higiene.</li> <li>11. No existe un plan de mercadeo formal.</li> <li>12. Falta asignación de presupuestos por área.</li> <li>13. Falta de <i>stock</i> de productos promocionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Escases a nivel mundial de alguna de las líneas de productos comercializados.</li> </ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

La empresa cuenta con fortalezas importantes que se han ido consolidado a través del tiempo, teniendo la experiencia y capacidad para entender e innovar el negocio de manejo de documentos, así mismo, oportunidades de crecimiento por lo que es importante el establecimiento de procesos en distintas áreas para que sea de manera ordenada y controlada. Esto ayudará a ser más eficientes y tener una mejor rentabilidad, lo cual se traduce en capacidad para invertir y abarcar cada vez más mercado nacional e internacional. En este estudio se determina en conjunto con la gerencia que la oportunidad de mejora más relevante, que presenta un interés para búsqueda de una solución es el descontrol en los gastos relacionados en la operación de la empresa, pues las otras áreas ya existen iniciativa de mejora apoyados con un proveedor externo.

## 1.2 Marco Teórico

### 1.2.1. Administración

“Es la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y satisfacer necesidades”. (Chiavenato, 2009: 60).

“La administración científica es el estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas con el objeto de diseñar procesos de trabajo eficientes”. (Fernández Sánchez, 2010:17)

Administración es una palabra que se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, comerciales o sin fines de lucro, de manufactura o de servicio y consiste en “el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (Koontz, 2007, 4).

La mayoría de empresas actuales iniciaron como negocios familiares, la globalización y tendencias de mercado exigen a las empresas actualmente la utilización de las herramientas administrativas para no ser desplazados. La administración como ciencia ofrece un proceso a través del cual ordena las actividades y esfuerzos para trazar un rumbo y poder medir el avance hacia los objetivos de toda empresa, su permanencia y crecimiento.

### 1.2.2. Proceso Administrativo

“El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar”. (Welsh, 2005: 3), la importancia de este proceso radica en que las actividades son independientes pero están interrelacionadas entre sí, dichas actividades dotaran de un diseño a la empresa para llevar a cabo las actividades necesarias para el logro de los objetivos trazados.

### 1.2.3 Planeación

“La planeación implica calcular las situaciones y las circunstancias futuras y con base a esas estimaciones, tomar decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad”. (Hitt, 2006:25).

### 1.2.4. Organización

“La organización la define como capacidad de movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes”. (Fernández Sánchez 2010: 21), contar con la estructura o esqueleto que la empresa ha definido que puede ser funcional para llevar a cabo las actividades necesarias para el logro de los objetivos, permite tener una visión clara hacia qué atribuciones se asignarán a cada área o departamentos, quienes deberán manejar los recursos disponibles de manera eficiente para alcanzar la mayor eficiencia.

### 1.2.5. Dirección

“Es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Significa motivar a los subalternos interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas y comunicándose de manera estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas”. (Hitt, 2006:26).

### 1.2.6. Control

“Control consiste en hacer los seguimientos de los planes para verificar que se llevan a cabo adecuadamente”. (Fernández Sánchez 2010: 21)

El control es “medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para probar que los hechos corresponden a lo planeado” (Koontz, 2007:28),

Control es una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la empresa, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Objetivos de Control

- a) Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.



- b) Comparar la planeación con la ejecución
- c) Ser una herramienta periódica y debidamente programada.

### 1.2.7. Estructura organizacional

“La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.” (Hitt, 2006: 230). Cada empresa puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de la organización determinará los modos en los que opera. La estructura organizacional permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes departamentos.

### 1.2.8. División del trabajo

“En 1776, Adam Smith publicó La riqueza de las naciones, libro en el que argumento las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo; así como la descomposición de los trabajos en tareas especializadas y repetidas”. (Robbins, Stephen P., Coulter, 2005:26), Como muestra el texto anterior se traduce la división de trabajo como especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas o roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia. Dentro de las características de la división del trabajo:

- Ahorro de capital
- Ahorro de tiempo
- Los trabajos a realizar son más sencillos, por lo que el error disminuye
- Simplificar las funciones a realizar

### 1.2.9. Departamentalización

“El agrupamiento de actividades y personas en los departamentos hace posible ampliar las organizaciones en un grado indeterminado”. (Koonz, Weihrich, 1988:207).

La departamentalización es la fase del análisis administrativos que se ocupa de analizar el trabajo como un todo, pero estableciendo las diferencias implícitas en materia de especialización y complejidad que de hecho existen entre otras partes o componentes del trabajo. La

departamentalización se basa en el objetivo, propósitos y funciones generales de la organización y da origen al organigrama de la empresa o de la institución.

### 1.2.10. Procesos

“No son otra cosa que el conjunto detallado de actividades que establecen como se deben hacer las cosas para obtener un producto o servicio con las especificaciones requeridas”. (Amaya, 2014: 7).

“Es una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”. (Alcalde, 2009:90). Todos estos pasos o instancias que componen un proceso deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática, cabe resaltar que los procesos son de lo más cotidiano pero de manera empírica. La importancia de que las organizaciones cuenten con procesos por escrito y bien diseñados se trata de dejar a tras las prácticas de improvisar y decidir que hacer sobre la marcha, esto con el objetivo de clasificar roles, derechos y responsabilidades de los participantes en dicho proceso.

El problema de la organización tradicional es que está basada en la división del trabajo por funciones y departamentos más que por actividades y procesos. Es por ello que se requiere cambiar la mentalidad gerencial por un enfoque orientado a una combinación de ambos para obtener los resultados esperados y no solo a la estructura jerárquica de mando, esto es, se requiere pensar más como equipo y menos como puestos únicamente.

Con un enfoque basado en procesos, se alcanza el resultado deseado más eficientemente cuando las actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso. (Alcalde, 2009:90).

Mediante tres principios fundamentales del Taylorismo:

- Separación absoluta entre la programación y la ejecución de las tareas o trabajos, todas las áreas antes de ser ejecutadas por el trabajador debe ser programada, no es el empleado o su jefe quien decide cómo, cuándo y con qué métodos los realiza.

- Trabajo programado, debe ser medido en el tiempo necesario de forma que se disponga de un sistema que mida e informe el rendimiento a través de la comparación con el patrón de medida homologado.
- El obrero debería cobrar con un incentivo o sobre sueldo cuando supere la producción estándar y ser disminuido su sueldo si su rendimiento es inferior a lo normal.

#### 1.2.11. Procedimientos

“Los procedimientos consisten en información de cómo se hace una determinada tarea”. (Alcalde, 2009:90), la determinación de qué hacer en cada etapa del proceso, asegurará un seguimiento más exacto por parte del empleado en cada parte del proceso, adicionalmente da la guía necesaria para que al momento de ausentarse algunos de los participantes, otro colaborador pueda apoyar con lo escrito en el procedimiento previamente autorizado.

#### 1.2.12. Mejora continua

“La mejora continua significa reducir el desperdicio e incrementar la calidad en todas las actividades de los procesos (Deming 1986). El objetivo final es la perfección absoluta que nunca se podrá alcanzar pero siempre se podrá perseguir”. (Fernández Sánchez, 2010:17). Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen medidas correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción de los clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejorar la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

“Es la expresión de todas las actividades que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo. Así como las responsabilidades que le son inherentes y su nivel de interacción”. (Galindo, 2006:113).

#### 1.2.13. *Marketing*

“El marketing es un proceso de planificación y ejecución, inmerso en un marco social determinado, orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos del individuo y de las

organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de bienes y servicios generadores de las utilidades”. (Dvoskin, 2004:24), según este concepto podemos enfatizar en puntos relevantes para la organización como lo es la satisfacción de las necesidades y deseos por una parte y la generación de utilidades por la otra apoyado en las distintas herramientas que provee el *marketing*. Incluir dentro del proceso de la propuesta de solución esta herramienta busca lograra la participación de todos los involucrados de forma voluntaria y animada, para minimizar la resistencia al cambio.

#### 1.2.14. *Marketing* interno

“El marketing interno se refiere a un al uso de un enfoque tipo marketing para motivar, coordinar e integrar a los empleados en la implementación de estrategias de la empresa”. (Ferrell, Hartline, 2012:338) Sus metas consisten en:

- Ayudar a todos los empleados a entender y aceptar sus roles para implementar la estrategia.
- Generar empleados motivados y orientados al cliente, y
- Entrega satisfacción a los clientes externos.

El enfoque más relevante para los fines de este estudio es que ayude a los empleados a reconocer y aceptar su rol determinante en la implementación de estrategias que la empresa ha decidido echar andar.

#### 1.2.15. *Marketing* externo

“Describe el trabajo que hace un empresa para preparar un servicio, fijar su precio distribuirlo y promoverlo”. (Kotler, Philip y Keller, 2006:410).

#### 1.2.16 Finanzas

“Las finanzas se definen como el arte de administrar el dinero. En el contexto de una empresa, las finanzas implican las siguientes decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas,

como invertir el dinero para obtener utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o redistribuirlas entre los inversionistas”. (Gitman, Zutter, 2003:3)

### 1.3 Planteamiento del problema

En los últimos dos años con el crecimiento de la empresa, se detectó un incremento en los gastos realizados para la compra o contratación de bienes y servicios para uso en la operación de la empresa, inicialmente se atribuía el incremento en estos gastos al producto de la obtención de nuevas cuentas que requerían incurrir en gastos para su atención. La organización dentro de su compromiso con los clientes ofrece productos de calidad y se esfuerza por ofrecer un servicio eficiente principalmente en los tiempos de respuesta, para lo cual requiere una infraestructura firme que se lo permita.

Dentro del análisis realizado se han detectado oportunidades de mejora en algunas áreas dentro de la empresa que impactan el desempeño de la misma, según el enfoque de la gerencia general lo más relevante es lograr ser más competitivos para no perder participación en el mercado, para lograr este propósito la empresa debe ser capaz de administrar los recursos con los que cuenta, siendo más eficiente en su quehacer diario, se detectó un deficiente proceso de compras empírico.

### 1.4 Justificación

La competencia en los mercados impulsada por la globalización obliga a las empresas a ser competitivas para poder tener participación en el mercado y asegurar su permanencia en el mismo, para lograr este objetivo la empresa debe ser eficiente en el manejo de sus recursos. La falta de organización y control en los gastos relacionados con el funcionamiento de la empresa, repercutió negativamente mostrando un incremento considerable en el rubro de gastos; al analizar los estados financieros la relación entre el crecimiento en ventas y el incremento en gastos, se determinó que no es proporcional. Los gastos incrementaron un porcentaje más alto que las ventas.

El impacto de este incremento mermó el crecimiento que la empresa ha tenido pues las ganancias y/o rentabilidad reflejan un porcentaje más bajo. Dentro de las razones más relevantes de esta situación radica en que, los bienes y servicios para la operación de la empresa se están adquiriendo en un 65% al estricto contado, pues la empresa no cuenta con crédito pre-autorizado con los proveedores, esto como consecuencia de no tener un catálogo de productos que permita realizar este tipo de negociaciones. Actualmente, cada unidad realiza actividades de cotización para adquirir lo necesario para sus actividades, esto reduce aun más el tiempo efectivo de las personas en las actividades propias del puesto. Cada unidad compra con proveedores diferentes los mismos productos, la asistente de gerencia tiene a su cargo autorizar las compras; según una política recién publicada, no tiene un horario fijo y el tiempo dentro de la empresa es de medio día promedio, por lo que dificulta la autorización y en algunos casos reparaciones de vehículos.

No existen presupuestos de gastos por rubro que puedan servir de referencia para las unidades que están realizando compras y/o para quien las está autorizando, así como criterios de calificación o ponderaciones que permitan realizar un análisis comparativo de las ofertas, principalmente se compra eligiendo el precio más bajo. A pesar de detectar varias áreas de mejora, la importancia de elegir esta área crítica radica en que es un desembolso directo y descontrolado del capital de trabajo de la organización.

#### 1.4.1 Pregunta de investigación

¿Cómo resolver la falta de organización y control en el proceso de compras de una empresa dedicada a la comercialización de equipo para manejo de documentos?

### 1.5 Objetivos

#### 1.5.1 Objetivo general

Identificar las mejoras a implementar en el proceso de compras de bienes y o servicios de la empresa.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar el proceso actual de la gestión de compras.
- Identificar las áreas de impacto del proceso actual.
- Identificar los controles necesarios para optimizar el proceso de compras.

### 1.6 Alcances y límites

A través de la realización del estudio se pretendió conocer el impacto que produce el incremento en los gastos para el funcionamiento realizados por la organización y como dicha situación afecta a los resultados presentados a la Gerencia General, se buscó conocer el proceso actual que es realizado de manera empírica y determinar las mejoras necesarias para ser más eficiente. El alcance del estudio será el departamento administrativo que en su mayoría se encuentran ubicados en las sedes centrales de la organización, se incluirá personal de otras áreas que se ven involucrados en el proceso, proveedores actuales y clientes internos que requieren los bienes y servicios.

#### 1.6.2 Límites

Dentro de las limitantes encontradas fue que algunas personas involucradas en el proceso de compras no se encuentran físicamente en las oficinas de zona 13 y zona 12, están ubicadas en las agencias en el interior de la república. Lo cual dificultó el proceso de recolección de información que se realizó para estos casos vía electrónica. Otra limitante en la presentación de la investigación fue que los directivos de la empresa solicitaron no hacer público el nombre de la empresa.

#### 1.6.3 Ámbito geográfico y temporal

Oficinas de la empresa en la que se realizan compras de bienes y servicios para la operación de la empresa, ubicadas en las sedes de zona 13 y zona 12 de la ciudad capital. El estudio se realizó de junio a noviembre del año 2014.

### 1.6.5 Recursos

Se utilizó el recurso horas hombres e instalaciones de la empresa para aplicar los cuestionarios y realizar las entrevistas.



## Capítulo 2

### 2.1 Tipo de investigación

Para la obtención de la información necesaria se aplicó el tipo de investigación descriptiva, con el objetivo de conocer de manera clara variables y comportamientos dentro de la organización.

#### 2.1.1 Sujetos de la investigación

Tabla No. 2

Clasificación sujetos de investigación

Sujeto 1	Cantidad: 18 Personas	Personal administrativo de nivel operativo y mandos medios de las oficinas centrales que participan en el proceso de compra y adquisiciones de bienes y servicios para la operación de la empresa, así como Jefes de agencias departamentales, quienes darán a conocer los inconvenientes de realizar los requerimientos de compra a distancia, pues se realiza todo vía correo electrónico y está sujeto a respuesta de la asistente de gerencia general para ejecutar.
Sujeto 2	Cantidad: 3 Personas	Gerentes de área y asistente de gerencia general. La intención es conocer el impacto que dicho proceso tiene en su tiempo productivo y cómo les afecta para atender las actividades concernientes a su puesto, asimismo, su intervención y disponibilidad de tiempo, puede afectarlo.

#### 2.1.2 Instrumentos

Entrevistas: Se realizaron entrevistas con la gerencia de agencias, la asistente de gerencia general y gerente de marca, dicho personal es antiguo dentro de la organización y son conocedores de aspectos generales de la empresa y tomando en cuenta el área en que actualmente se desempeñan fueron una fuente importante de información de las actividades de la empresa.

Esto enfocado al ámbito administrativo y comercial. Mediante las entrevistas se logró conocer el funcionamiento de la organización y las áreas en las que existe oportunidad de mejora. Lo anterior fue registrado en una guía preparada para el caso. (Anexo: Entrevista área administrativa).

Cuestionarios: Se aplicaron cuestionarios a distintas áreas de la empresa, dentro del departamento administrativo a un total de 21 personas.

### 2.1.3 Diseño de la investigación

La recolección de información realizada a través de los cuestionarios aplicados a los sujetos de investigación, se realizó en horarios de 20 minutos, en parejas en el área de cafetería, autorizados por las gerencias involucradas, en respuesta a una instrucción girada de apoyo hacia la investigación.

#### Entrevistas con gerentes y asistente de gerente

Las entrevistas se realizaron en un horario programado de acuerdo a la agenda de dichos directivos para no interferir en sus actividades. Ellos aportaron información importante relacionada al actual proceso y del tiempo que invierten.

#### Realización de cuestionarios en las áreas objeto de estudio

Al tener el panorama total de la empresa se detectaron áreas críticas para lo cual se elaboró un cuestionario específico que permitiera profundizar en la información necesaria para su análisis y presentación a la empresa. La muestra en este proceso fue menor, pues de lo general se llegó a lo específico y con el aval de la organización se trasladaron los cuestionarios al personal sujeto de estudio vía correo electrónico, quienes respondieron por el mismo medio.

## 2.2 Aportes

### A la empresa

Proveer el diseño de un departamento de compras encargado del proceso de compras de insumos y servicios para la operación, estructurado con profesionalismo para lograr un desempeño eficiente que permita la reducción en los gastos de la empresa.

### A la universidad

Como un documento técnico y científico que puede utilizarse como guía para docentes y catedráticos de la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas, como ejemplo de la creación de departamentos y perfiles en una organización.

### Al país

Aportar a través de este documento los conocimientos administrativos aplicados a la búsqueda de la eficiencia en las empresas, principalmente para elevar el nivel competitivo de la organización y derivado el desarrollo del país.

### Al estudiante

Una guía en su preparación profesional, que le aporte conocimientos prácticos que le ayuden a su desarrollo, que muestre una realidad en nuestro ámbito empresarial y la necesidad de la aplicación de herramientas administrativas y ofrecer una ventaja competitiva.

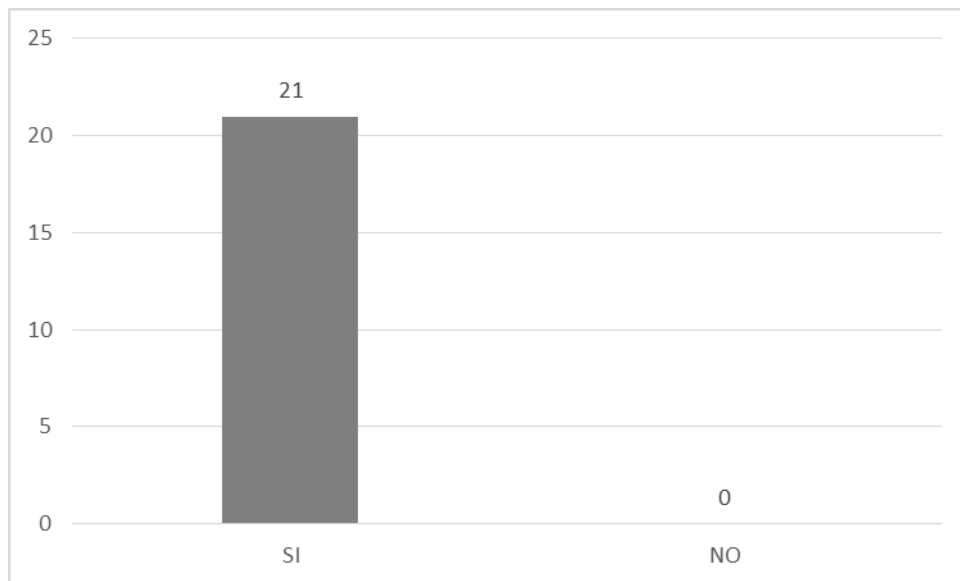
## Capítulo 3

### 3.1 Presentación de resultados

#### Encuesta al personal involucrado

Se aplicó un cuestionario de 12 preguntas a las personas que intervienen directamente en las actividades de compra dentro de la organización, se tabularon los resultados obtenidos los cuales presentan a continuación:

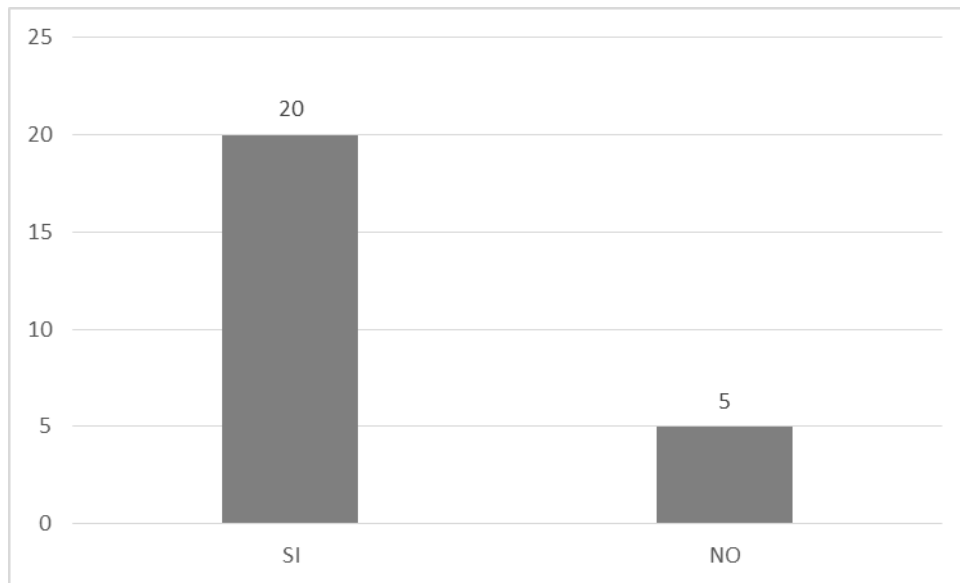
**Grafica 1:** Interviene en el proceso de compras



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Esta pregunta fue utilizada como un filtro para tener la seguridad de que las personas que respondieron el cuestionario están involucrados directamente y son sujetos de estudio, esto con el objetivo de que los datos obtenidos sean lo más apegados a la realidad de la situación dentro de la organización.

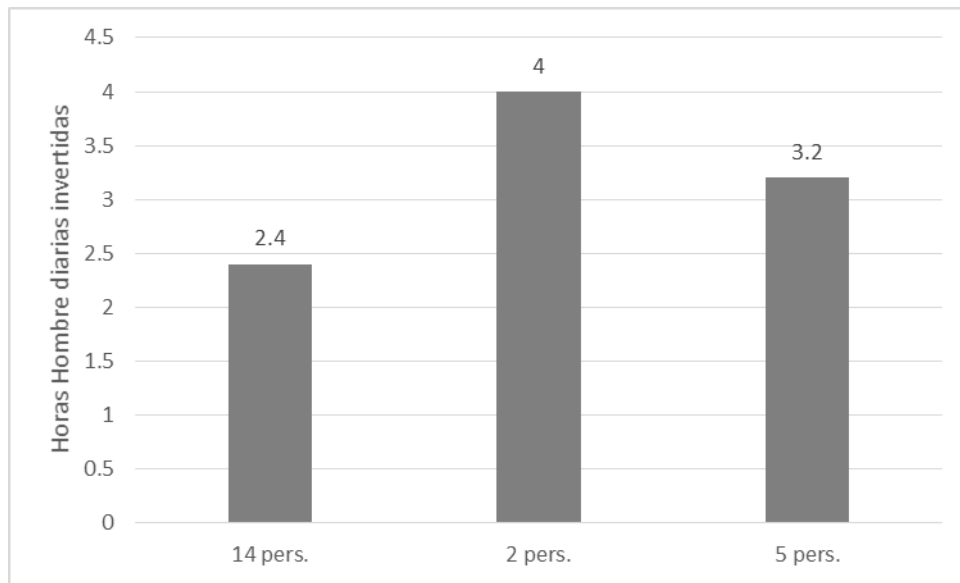
**Grafica 2:** ¿Existe alguna política o manual relacionado al proceso de compras?



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Un alto porcentaje de las personas involucradas en el proceso de compras confirman que actualmente no existe un documento escrito, que provea lineamientos para la realización de compras de bienes y servicios para uso de la empresa. Es importante lograr una estandarización y de existir algún documento sea de conocimiento de todos los colaboradores.

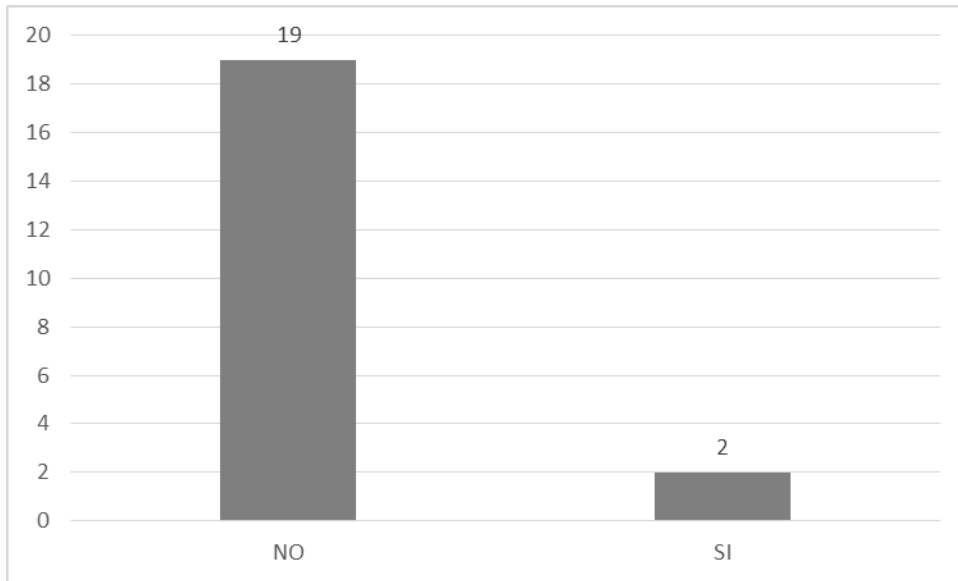
**Grafica 3:** Tiempo efectivo invertido en el proceso de compras



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Se evidencia que la cantidad de tiempo que los colaboradores invierten en el proceso de compras de bienes y servicios es alta, lo cual afecta directamente en el desempeño de las funciones propias del puesto.

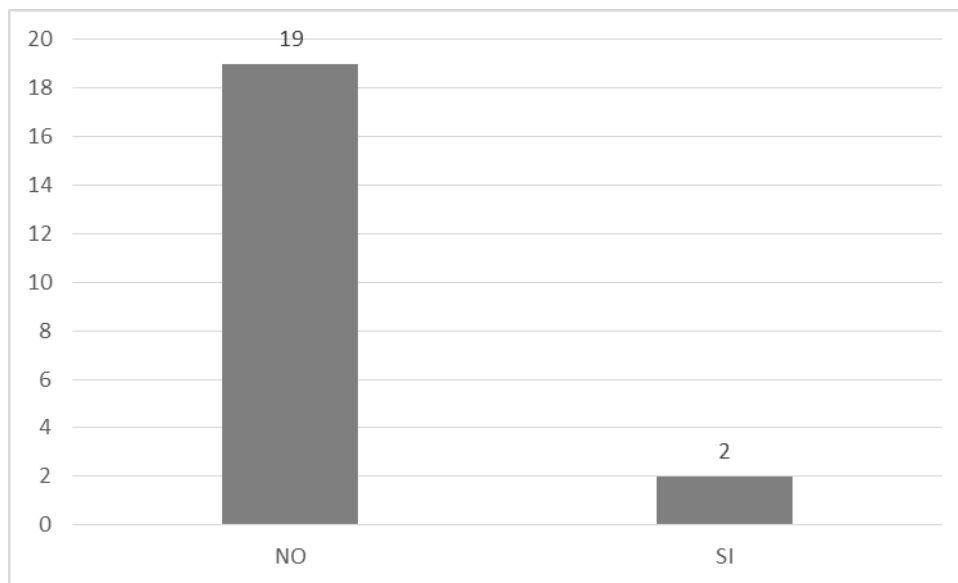
**Grafica 4:** ¿Es eficiente la forma de realizar las compras actualmente?



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Un alto porcentaje de los colaboradores calificaron como deficiente la forma en que actualmente se realiza el proceso de compras, pues como clientes internos no reciben sus solicitudes en tiempo optimo.

**Grafica 5:** ¿Apoya la forma actual de comprar las actividades productivas de la empresa?

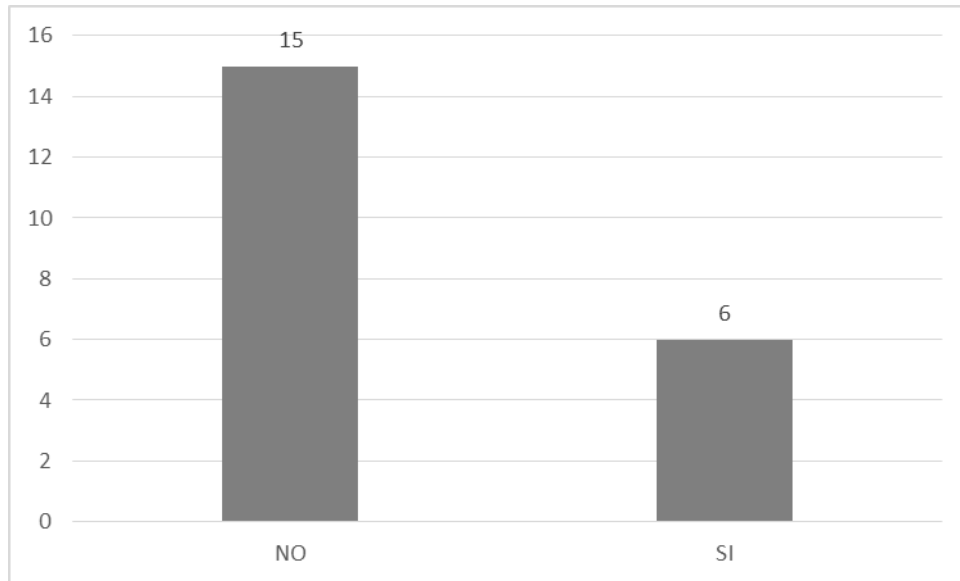


Fuente: Elaboración Propia, 2014

Los colaboradores en su mayoría confirman que el proceso actual no apoya las actividades productivas de la empresa, pues deben invertir tiempo destinado a otras actividades en la búsqueda y cotización de los productos y servicios, lo cual genera un proceso largo y tedioso.



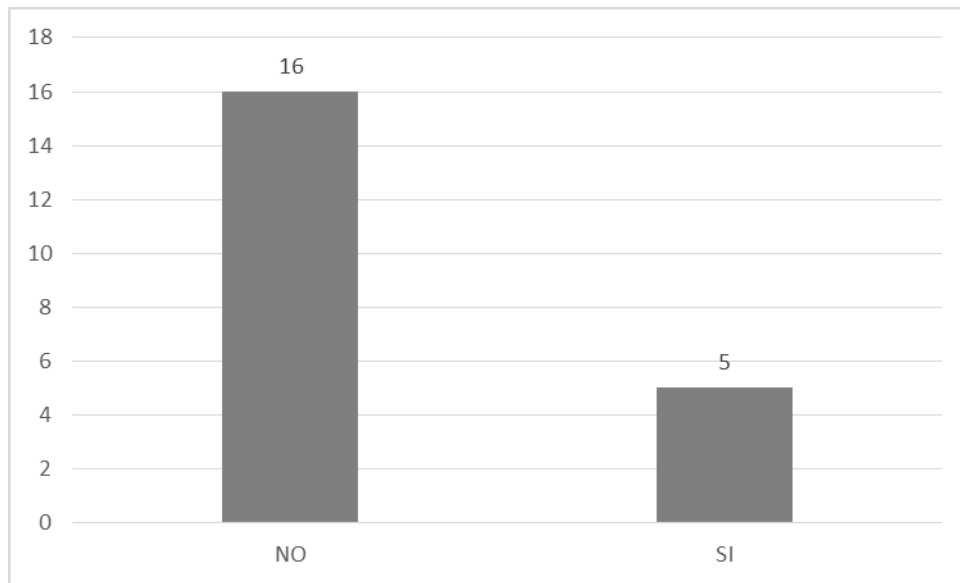
**Grafica 6:** ¿Calificaría como oportuno el tiempo de respuesta a sus requerimientos de compra?



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Al analizar la gráfica más del 70% de los participantes que son clientes internos calificó no oportuno el tiempo de respuesta para la autorización de compras actual. Lo que conlleva a retrasos en las actividades productivas en la empresa.

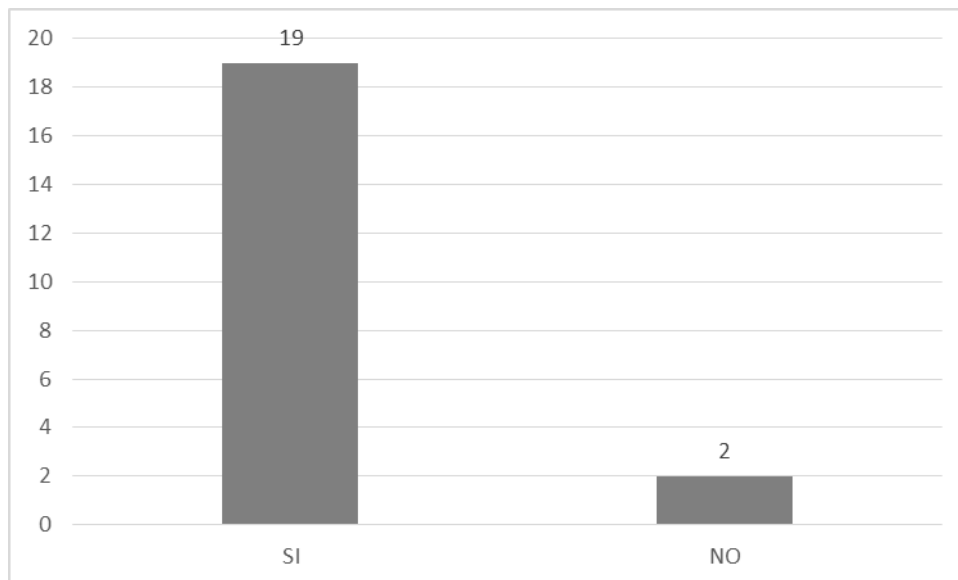
**Grafica 7:** ¿Existen proveedores precalificados?



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Oficialmente no existe un catálogo de proveedores precalificados general de la empresa. Dicho catalogo ofrecería a las unidades compradoras un listado de oferentes a elegir según el producto que requieran con información de los términos de negociación. Cada área cuenta con proveedores conocidos, pero no se ha realizado ninguna evaluación para determinarlos como mejor opción.

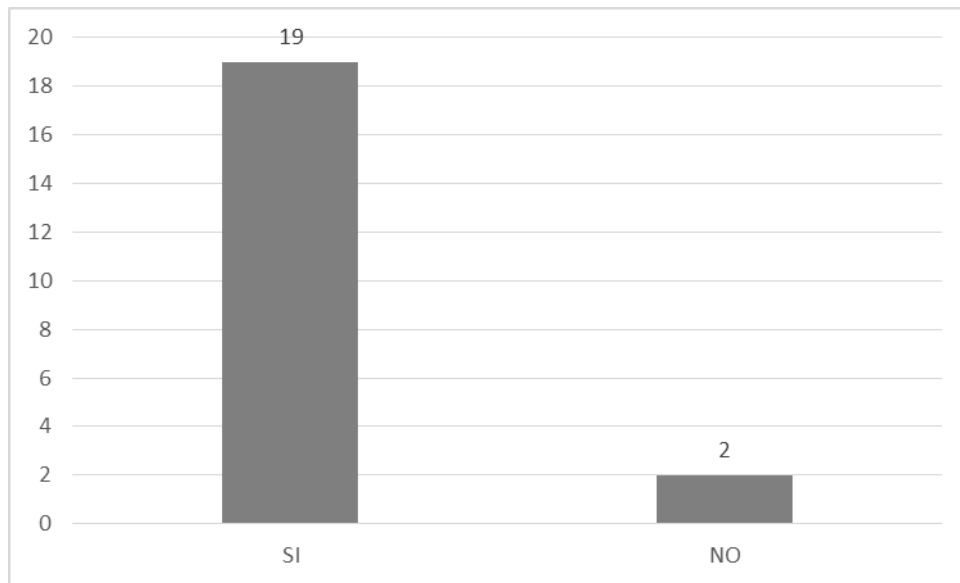
**Grafica 8:** ¿Existen limitantes al realizar las compras, por términos de pago y disponibilidad de efectivo?



Fuente: Elaboración Propia, 2014

Se evidencia que el no contar con proceso por escrito debidamente publicado y estandarizado, es una limitante para realizar las compras necesarias. Cada área realiza negociaciones con diferentes términos con los proveedores a quienes les compran.

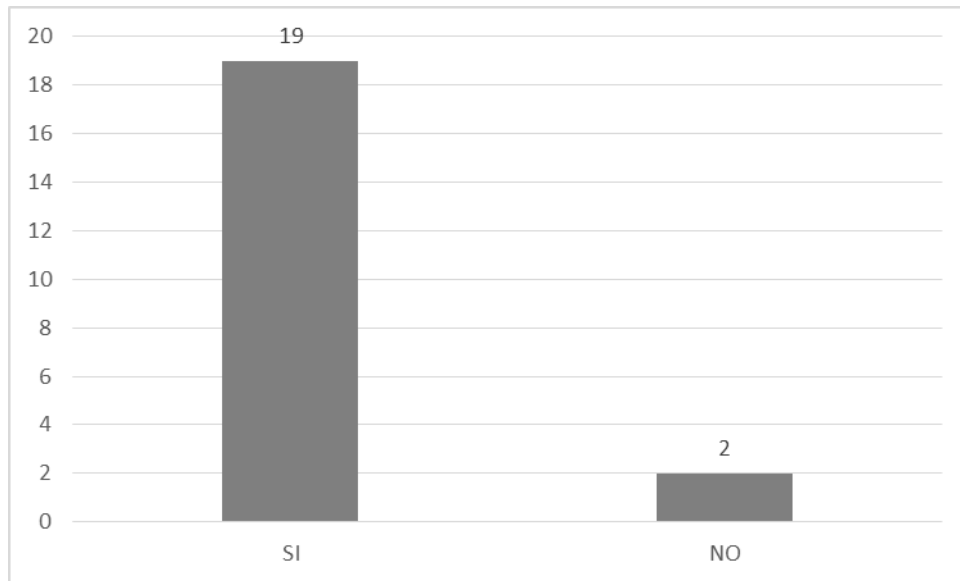
**Grafica 9:** ¿Se considera necesaria un área específica de compras?



Fuente: Elaboración Propia, 2014

La mayoría de colaboradores participantes del cuestionario consideran necesaria la creación de un área específica para que su objetivo primordial sea la dotación de los productos y servicios necesarios para la operación de la empresa.

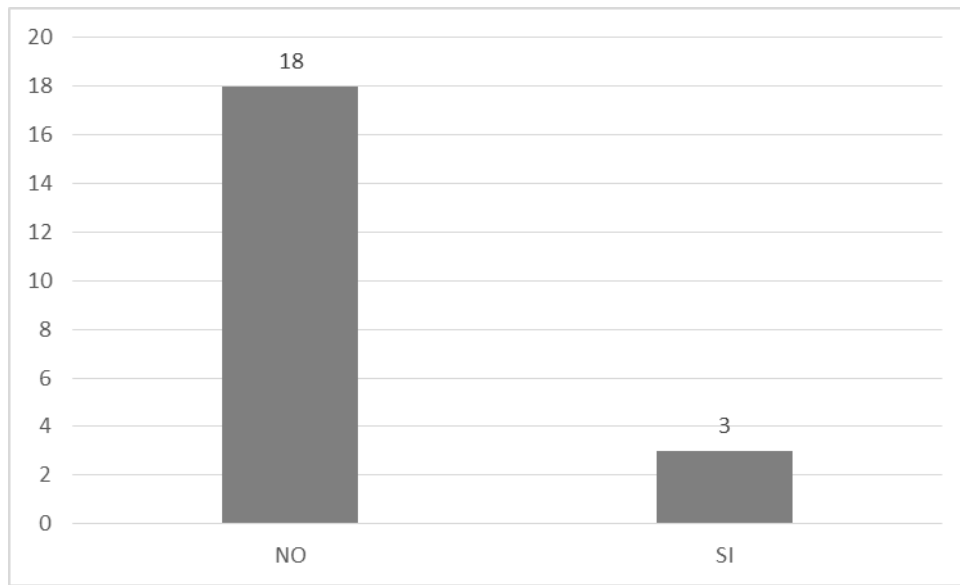
**Grafica 10:** ¿La forma actual de realizar compras afecta el enfoque del personal a sus atribuciones propias de su puesto?



Fuente: Elaboración Propia, 2014

La mayoría de colaboradores confirma que la forma actual de realizar las compras desenfoca a las personas de su quehacer diario, pues se detecta que la inversión de tiempo es muy alta.

**Grafica 11:** ¿Existen registros de frecuencia de compras por área y servicios?



Fuente: Elaboración Propia, 2014

La respuesta de los colaboradores refleja que un 85% de las personas involucradas en la actividad de compras dentro de la organización, no tienen una estadística o registro de la frecuencia con la que se adquieren los bienes y/o servicios, el resto si llevan registros siendo esto una práctica individual y no una política o procedimiento establecido por la empresa.

## Entrevista a personal de gerencias y asistente de gerencia general

Se realizó una entrevista con las personas a nivel gerencial que intervienen en el proceso de compras, para conocer su percepción y nivel de involucramiento en la forma que actualmente se realizan las compras de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa. A continuación se detalla la información recabada.

### 1. Nivel de participación en el proceso actual de compras

Las gerencias indican participar principalmente en la firma de la requisición del gasto a realizarse como una solicitud, no hay un análisis. La asistente de Gerencia general indica tener una participación más activa pues además de tener la autorización final del gasto, evalúa otros proveedores antes de dar el visto bueno a la propuesta trasladada por el colaborador que ha realizado la parte operativa.

### 2. En cuanto a la forma actual de realizar las compras

Los colaboradores entrevistados reconocen que la forma actual de realizar las compras en la empresa tiene deficiencias, en costos, tiempo y productividad. En los inicios de la organización cada área de la empresa realizaba sus compras y era controlable pero el crecimiento ha dificultado tener el control de todo.

### 3. Relacionado al enfoque de los colaboradores a sus actividades principales según su puesto

Los colaboradores que actualmente se ven involucrados en realizar compras de bienes y servicios para la operación, son personas que fueron contratadas con otro perfil, en algunos casos del área comercial y la carga actual de esta actividad merma su productividad y limita sus resultados por los que están siendo evaluados.

### 4. Duplicidad de funciones.

Los colaboradores para solicitar la compra de un bien o servicio deben realizar cotizaciones para tener referencia de precios, las cuales son trasladadas junto con la solicitud a la Asistente de Gerencia General, quien si ha tenido referencia de alguna

compra reciente, puede decidir realizar la compra con otro proveedor diferente o bien cotizar nuevamente; por lo que se duplican esfuerzos y nuevamente la productividad se ve afectada.

5. Retrasos en la dotación de los bienes y servicios.

Las gerencias indican que algunas decisiones de no autorizar la compra de bienes y servicio o detenerla por volver a cotizar ha limitado las actividades productivas en la empresa, pues algunas de estas solicitudes son necesarias y urgentes para el funcionamiento de esta, por ejemplo: mantenimiento de vehículos.

6. ¿Existe un catálogo de proveedores?

Los participantes en la entrevista confirman que no existe un catálogo de proveedores autorizados o precalificados estandarizado, que pueda ofrecer una guía a las distintas aéreas que realizan compras. Cada área cuenta con proveedores conocidos de los cuales tienen referencias por compras anteriores. Esto reduce la capacidad como empresa de analizar otras opciones y negociar mejores condiciones de precio, crédito y calidad.

7. Criterios de calificación de propuestas y/o proveedores

Actualmente la empresa no tiene criterios de evaluación por productos o servicio a adquirir por lo que la base principal es el mejor precio, sin validar temas como la forma de pago, garantía, ubicación, otros. Esto entre otros problemas se ha reflejado en salidas de efectivo muy altas, que crean descontrol e inconvenientes financieros.

8. Confirmación de recepción de los productos comprados.

La forma actual de realizar las compras no cierra el círculo, lo cual es una preocupación para la gerencia, pues actualmente no existe un proceso de confirmación de recepción del producto que se compró, que asegure que el producto pagado fue recibido a entera satisfacción de las personas que lo solicitaron, en cuanto a cantidad y calidad.



#### 9. Satisfacción cliente interno.

Las gerencias confirman recibir quejas de los colaboradores en cuanto a los inconvenientes que les causa en algunos casos el tiempo de respuesta de cómo se compra actualmente. Siente que dicho proceso no apoya su actividad productiva en la empresa al no dotarlos de las herramientas necesarias para su quehacer de forma oportuna.

### 3.2 Análisis de resultados

Welsh define el proceso administrativo como: “... es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar”. La empresa, actualmente muestra un alto interés en organizar y controlar las compras de bienes y servicios que realizan para la operación de la empresa; que han mostrado un incremento sustancial en los últimos años que no es acorde al crecimiento en ventas.

Según Hitt la estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Las respuestas del cuestionario y las obtenidas en la entrevista realizada muestran un alto índice de desorganización, en la realización de la actividad de compra de bienes y servicios para el funcionamiento de la organización lo cual dificulta actividades comerciales y causa salidas de efectivo, sin lograr el mejor beneficio y/o el apoyo al incremento de la productividad. Esto se ve reflejado en la pregunta número dos, cuatro y cinco del cuestionario y la pregunta número cinco de la entrevista.

Adam Smith publicó “La riqueza de las naciones”, libro en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo así como la descomposición de los trabajos en tareas especializadas y repetidas. Para lograr una mayor eficiencia en el proceso de adquisición de bienes y servicios para la operación de la empresa, se hace necesario contar con un área que logre un alto nivel de especialización alto que permita encontrar un sano

equilibrio entre calidad, precio y las mejores ventajas para la organización mediante las negociaciones con proveedores. Dentro de las principales ventajas se puede mencionar: Ahorro de capital, ahorro de tiempo, los trabajos a realizar son más sencillos, por lo que el error disminuye y por último simplificar las funciones a realizar, esto analizado en las preguntas siete y ocho del cuestionario y las preguntas seis y siete de la entrevista.

Koontz define que el control es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para probar que los hechos corresponden a lo planeado. La falta de un seguimiento al proceso de compras en su totalidad limita a los directivos de la organización, asegurar un cumplimiento de en tiempo y costos de las solicitudes de as diferentes unidades. Las preguntas planteadas durante el cuestionario y a entrevista buscan determinar si existe algún nivel de control de proceso.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### **4.1 Introducción**

La administración científica como el estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas con el objeto de diseñar procesos de trabajo eficientes, nos provee de herramientas de análisis administrativos que se ocupa de analizar el trabajo como un todo, y posteriormente llegar a un punto más específico según la necesidad de la organización, estableciendo a través de la departamentalización las diferencias implícitas en materia de especialización y complejidad que de hecho existen entre otras partes o componentes del trabajo. La departamentalización se basa en el objetivo, propósitos y funciones generales de la organización como apoyo para lograr una mayor eficiencia.

La función de compras es de suma importancia, pues al iniciar el proceso y realizar la compra se compromete una porción financiera de la empresa, ya que dicho compromiso afecta directamente el capital de trabajo y en algunos casos el flujo de caja de manera no controlada.

Para apoyar de manera eficiente a la empresa, el departamento de compras deberá diseñarse para que esté en la capacidad de realizar compras de manera inteligente y alineada a la estrategia para la operación diaria de la organización. No se trata solo de obtener los insumos y/o servicios a precios más bajos, sino realizarlos en el momento adecuado. Minimizar costos de entrada de los productos y servicios necesarios permite un incremento de la productividad, para esto existen varios criterios a utilizar como negociar por volumen, entre otros.

Otra función importante es la responsabilidad de proyectar una imagen positiva o negativa de la empresa ante sus proveedores, por sus excelentes o deficientes relaciones con los proveedores.

## 4.2 Propuesta de solución

A través del estudio realizado se reconoce que la falta de organización y control en el proceso de compras de bienes y servicios para la operación de la empresa es el aspecto más relevante, en relación a las demás áreas críticas encontradas. Se plantea la siguiente propuesta de solución a dicha problemática: Diseño y creación de un departamento de compras en una empresa dedicada a la comercialización de equipo de oficina.

### 4.2.1 Objetivo general

Proporcionar a la empresa el diseño y estructuración de un departamento de compras responsable de la ejecución y control de las compra de bienes y servicios para la operación de la empresa.

### 4.2.2 Objetivos específicos

- Reducir los gastos descontrolados en la actividad de compras.
- Evitar la duplicidad de funciones en el proceso de compra actual.
- Obtener mayores beneficios con un proceso compra estructurado y estandarizado.
- Reducir la salida de efectivo por las compras emergentes.

### 4.2.3 Justificación

La propuesta tiene como propósito la estandarización de los procesos internos y externos que se realizan en el departamento de compras, mejorando así, el área administrativa y de calidad del abastecimiento, como un recurso necesario para la operación de la empresa; esto a través del área responsable de todos los aspectos relacionados con dicho proceso.

Actualmente existen situaciones que dificultan la actividad de la empresa. Estas serán reducidas a través de la creación del departamento de compras, considerando que al tener procesos definidos, contar con personal profesional especializado, los criterios de evaluación establecidos y

proveedores precalificados con términos de crédito negociados, se podrá reducir la salida de efectivo por compras urgentes.

#### 4.2.4 Desde el punto de vista administrativo

##### Objetivo

Utilizar las herramientas administrativas disponibles para la creación de un departamento de compras que cumpla de manera eficiente las funciones designadas.

Para dicho propósito se realizarán las siguientes actividades:

##### **A. Diseño del departamento de compras y ubicarlo en la estructura actual de la empresa, bajo el mando de la gerencia financiera.**

##### Departamento de compras

##### Misión

Dotar a la organización de productos y servicios de calidad, oportunamente al costo más bajo con los mejores beneficios.

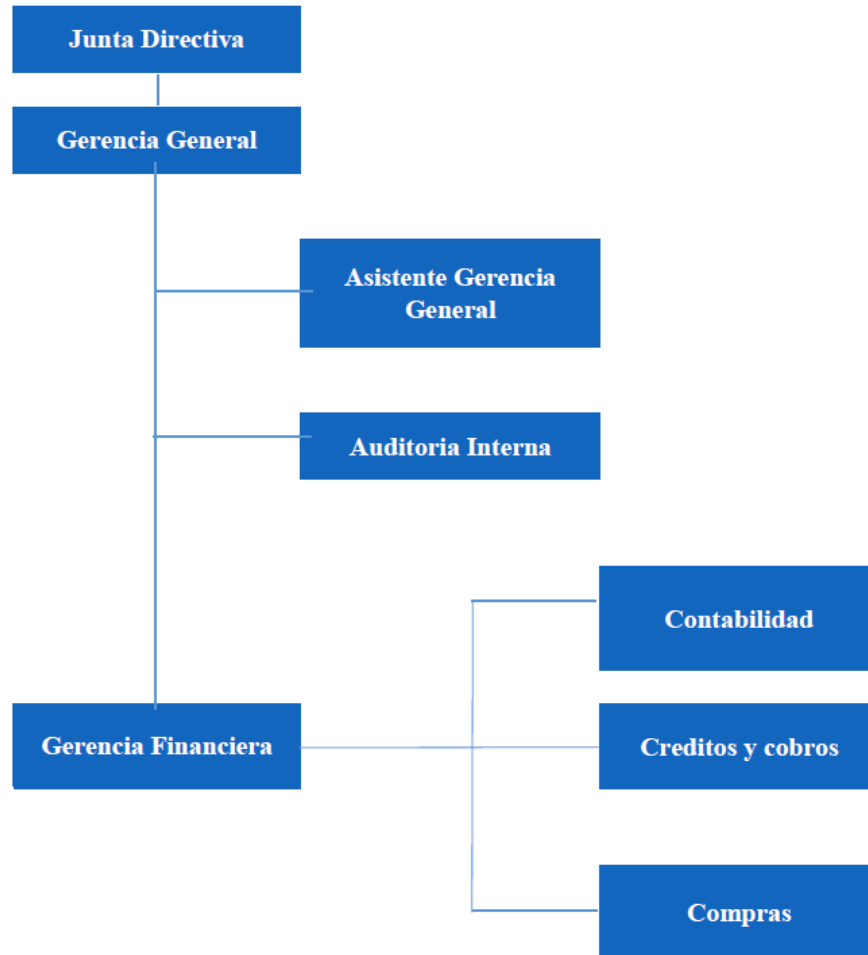
##### Visión

Ser un departamento estratégico, con procesos eficientes que contribuya a la obtención de productos y servicios a través relaciones productivas con los proveedores.

##### Objetivo

Contribuir de manera estratégica a los objetivos generales de la empresa, proveyendo los productos y servicios de calidad necesarios para el desarrollo eficiente de la operación de la organización.

Ilustración no. 1: Organigrama área de estudio



Fuente: Elaboracion propia. Octubre 2014.

### Principales funciones:

- a) Seleccionar proveedores, buscar alternativas:

El objetivo es encontrar a los proveedores que se necesitan en el momento preciso, sobre todo si se trata de insumos clave para el funcionamiento de la organización así como anticipar los requerimientos y crear una lista de preseleccionados permite que siempre se cuente con una buena opción y se optimiza el tiempo. Para algunos productos se puede contar con proveedores únicos por el tipo de producto o servicio que prestan.

b) Evaluación de precios:

El departamento de compras estará a cargo de la actividad de evaluar continuamente si está recibiendo los productos y servicios al mejor precio posible para maximizar las ganancias. Esta actividad puede ser desafiante pues va directamente ligada a las cantidades a comprar, de esto dependerá en gran medida el tipo de descuentos y beneficios que puede recibir.

En esta actividad el departamento de compras será el encargado investigar para obtener información de proveedores alternativos que pueda utilizar para negociar un mejor precio como parte de sus actividades diarias.

c) Definir procedimientos y el proceso de aprovisionamiento:

Analizar, definir y poner por escrito el proceso y los procedimientos a cumplir para un eficiente proceso de compras. Esto implica contar con toda la documentación: formatos a llenar que respalden las operaciones realizadas, establecer la frecuencia en que se compra clasificado por producto o servicio. Definir qué puestos de trabajo pueden autorizar el inicio del proceso. Dicho en otras palabras: el departamento deberá asegurarse que se cumpla con los protocolos adecuados para las compras y aprobación respetando el presupuesto y que cada operación realizada este alineada a las políticas generales de la empresa.

d) Manejar un presupuesto:

Elaborar un presupuesto anual de las compras programadas en base a historial de años anteriores y nuevas proyecciones de crecimiento, ayudará a la planeación adecuada de gastos en los que se incurrirá. El eficiente manejo de un presupuesto permitirá incluso optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos, adicionalmente, permitirá realizar una comparación entre lo presupuestado y los gastos reales, para realizar el análisis de las variaciones. Finalmente facilita la vigilancia efectiva.

e) Garantizar el valor de la inversión:

Además de asegurar el flujo constante de los productos y servicios debe garantizar también que cumpla con la calidad adecuada, para que la actividad de la empresa no se detenga. Adicionalmente a esto el departamento de compras será responsable de una importante parte de los costos del negocio, por lo que puede aportar ahorros y eficiencia, negociando precios y las mejores condiciones, estandarizando compras, evitando desperdicios y revisando la logística para cerrar el círculo de abastecimiento y satisfacción del cliente interno, entre otras buenas prácticas.

f) Gestionar relación con proveedores

Tomando en cuenta que una compra no termina con la realización de un pedido. Es fundamental realizar un seguimiento a las entregas, problemas de calidad, devoluciones, faltantes, temas relacionado con pagos y otras situaciones variadas que pueden afectar el concretar una operación de compra. La relación con proveedores tampoco se limita a la compra en sí; puede ser útil para la organización trabajar en conjunto para lograr el desarrollo de productos y/o servicios a la medida de sus necesidades, mejores tiempos o disponibilidad de **stock** más eficientes.

**B. Elaborar un proceso para el departamento de compras eficiente, tomando como base el proceso actual llevado de forma empírica, para obtener buenas prácticas y desechar las que practicas deficientes.**

### Objetivo

Establecer las actividades que se realizan en el proceso de compras de productos y servicios necesarios para la operación de la empresa.

### Alcance

Las actividades descritas en este procedimiento inician desde la selección de los proveedores, la ejecución de la compra, la evaluación de los proveedores, la reevaluación y la presentación de informes.



## Responsabilidad y autoridad

La responsabilidad y autoridad del procedimiento de compras está definida en el proceso escrito, indicando claramente las actividades que realiza cada participante en el procedimiento.

Paso 1:

Realizar la solicitud a través del formato de requisición.

**Ilustración no. 2:** Formato requisición de compra

		Requisición de Compra No. _____
Departamento o Agencia : _____		Firma: _____
Nombre del Solicitante: _____		Fecha de Entrega: _____
Fecha de Solicitud: _____		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	UNIDAD	CANTIDAD
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
<b>JUSTIFICACIÓN:</b> .....		
.....		
.....		
<b>SE ANEXA MUESTRA</b> SI      NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>INSERTAR IMAGEN ( en caso de no anexar muestra)</b>	
Vo.Bo. : _____ Fecha: _____		

#### Paso 2:

Autorización por parte de la gerencia a cargo de la unidad que requiere el producto o servicio, para lo cual dentro de la forma de requisición se encontrara un espacio de Vo.Bo. que será el respaldo de que el bien solicitado es necesario y está controlado.

#### Paso 3:

Recepción y validación del formato de requisición por parte del asistente de compras. En dicha parte del proceso, podría presentarse las siguientes situaciones:

- a. Que la forma de requisición cumpla con todos los requisitos y autorización, así como toda la información del producto o servicio solicitado, de ser afirmativo sigue el proceso en el paso 4.
- b. Que la forma de requisición no cumpla con todos los requisitos y autorización. En tal situación será rechazado y se notificará a la gerencia encargada para ampliar la información necesaria.

#### Paso 4:

Al dar como aceptada una solicitud se incluye dentro de la programación de trabajo del departamento, en este paso deberá clasificarse el tipo de producto que requiere la unidad, de la siguiente forma:

- a) Productos normales: en esta clasificación se incluirá la gran mayoría de compras a realizar por el departamento, productos y servicios en los cuales únicamente se requiere especificaciones del producto como tal, para poder proceder a cotizar.
- b) Productos especiales: en esta clasificación se incluirán el resto de productos y servicios, que serán aquellos que requieran mayor cantidad de información y criterios especiales para realizar el proceso.


Paso 5:

Al determinarse si el producto está dentro de la clasificación de producto normal se dará inicio con el proceso de cotización. Si el producto está clasificado como producto especial, se programará una entrevista con el solicitante para definir detalle y criterios a calificar, posteriormente también se iniciará el proceso de cotización.

Paso 6:

El asistente de compras inicia con la búsqueda de proveedores del bien y/o servicio solicitado, inicialmente entre la base de datos de proveedores actuales, quienes deberán ser precalificados. Adicionalmente, se cotizará con proveedores nuevos para obtener retroalimentación de los precios del mercado. Dicha información se consignará en el formato de cuadro comparativo de cotizaciones.

**Ilustración no. 3:** Formato comparativo de cotizaciones

 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;"><b>Cuadro Comparativo de Cotizaciones</b></span>							
Departamento o Agencia: _____							
Nombre del Solicitante: _____							
Fecha : _____							
Descripción del Bien o Servicio	Cantidad	Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
		Precio U.	Total	Precio U.	Total	Precio U.	Total
Fecha de cotización		Total		Total		Total	
Vigencia de cotización							
Tiempo de entrega							
Condiciones de pago							
Condiciones de garantía							
Beneficios adicionales							
Proveedor sugerido							
OBSERVACIONES:							
Solicitado por: _____ Vo.Bo.: _____ Autorizado: _____							

#### Paso 7:

El gerente de compras recibe el expediente de requisición, comparativo de cotizaciones y las cotizaciones correspondientes. Quien lo analizará, de ser un producto normal utilizará los criterios siguientes:

- a) Precio 50%
- b) Garantía 20%
- c) Tiempo de entrega 15%
- d) Forma de pago 10%
- e) Ubicación 5%

De encontrarse en el proceso de evaluación de un producto especial, los criterios de evaluación a utilizar, serán los definidos en la entrevista con el gerente de la unidad solicitante.

Esta etapa puede dar como resultado seguir con el proceso o bien rechazar las cotizaciones e iniciar de nuevo con el proceso de cotización con las debidas observaciones.

#### Paso 8

Al momento de determinar y elegir la mejor opción basado en los criterios de evaluación por parte del gerente de compras, se procederá de las siguientes formas:

- a) Realizar la orden de compra que será enviada al proveedor para formalizar la solicitud. Quien a su vez entregará su producto y factura para solicitud de contraseña. Dicha orden de compra se emitirá por compras de montos mayores a Q1,000.00 o cuando los términos de negociación con el proveedor así lo establezcan.

#### **Ilustración no. 4:** Formato orden de compra

<h1>LOGO</h1>		Orden de Compra No. _____			
		Fecha: _____			
Proveedor _____					
Contacto _____		Teléfono y correo _____			
Fecha de Entrega _____		Cotización _____			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Observaciones: _____				<b>TOTAL</b>	<b>Q -</b>
Solicitado por: _____			Autorizado: _____		
Departamento o Agencia: _____					

b) Elaborar y trasladar a finanzas una solicitud de cheque para pago de contado.

### Ilustración no. 5: Solicitud de cheque

<h1>LOGO</h1>		<b>SOLICITUD DE CHEQUE</b>
FORMA DE PAGO:      CONTADO <input type="checkbox"/>		ANTICIPO <input type="checkbox"/>
FECHA DE SOLICITUD: _____		
A FAVOR DE: _____		Q. _____
CONCEPTO: _____		
REGIMEN ISR:      Pago trimestral <input type="checkbox"/>	Pago directo <input type="checkbox"/>	Pequeño contribuyente <input type="checkbox"/>
Sujeto a retención <input type="checkbox"/>		
DEPARTAMENTO/AGENCIA: _____		
SOLICITADO POR: _____		AUTORIZADO: _____
FACTURA ESPECIAL	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	DIRECCIÓN: _____
No. DPI: _____		
OBSERVACIONES: _____		

- c) Autorización para realizar el gasto de caja chica, a través de una nota en los documentos de cotización.

En cualquiera de los casos anteriores, el departamento de compras realizará la entrega al asistente de contabilidad encargado de la emisión de cheques una copia de los documentos de respaldo de la compra, para ser adjuntado a la factura correspondiente.

#### Paso 9

El asistente de compras realizará el debido registro de la compra en un *software* diseñado para este paso y que posteriormente ofrecerá un registro que permitirá analizar la frecuencia de compra y cantidades.

#### Paso 10

El asistente de compras notificará a la unidad solicitante, la fecha programada de recepción y detalles del producto y proveedor para que cumpla con todas las especificaciones de calidad y cantidad, así como los términos de pago.

#### Paso 11

La unidad receptora de los productos o servicios contratados llenará un formulario y enviara vía correo electrónico, debidamente firmado y sellado de recibido conforme, a la asistente de compras quien archivara y cerrara el proceso. Si dicha recepción no es satisfactoria se da inicio a un proceso de reclamo.

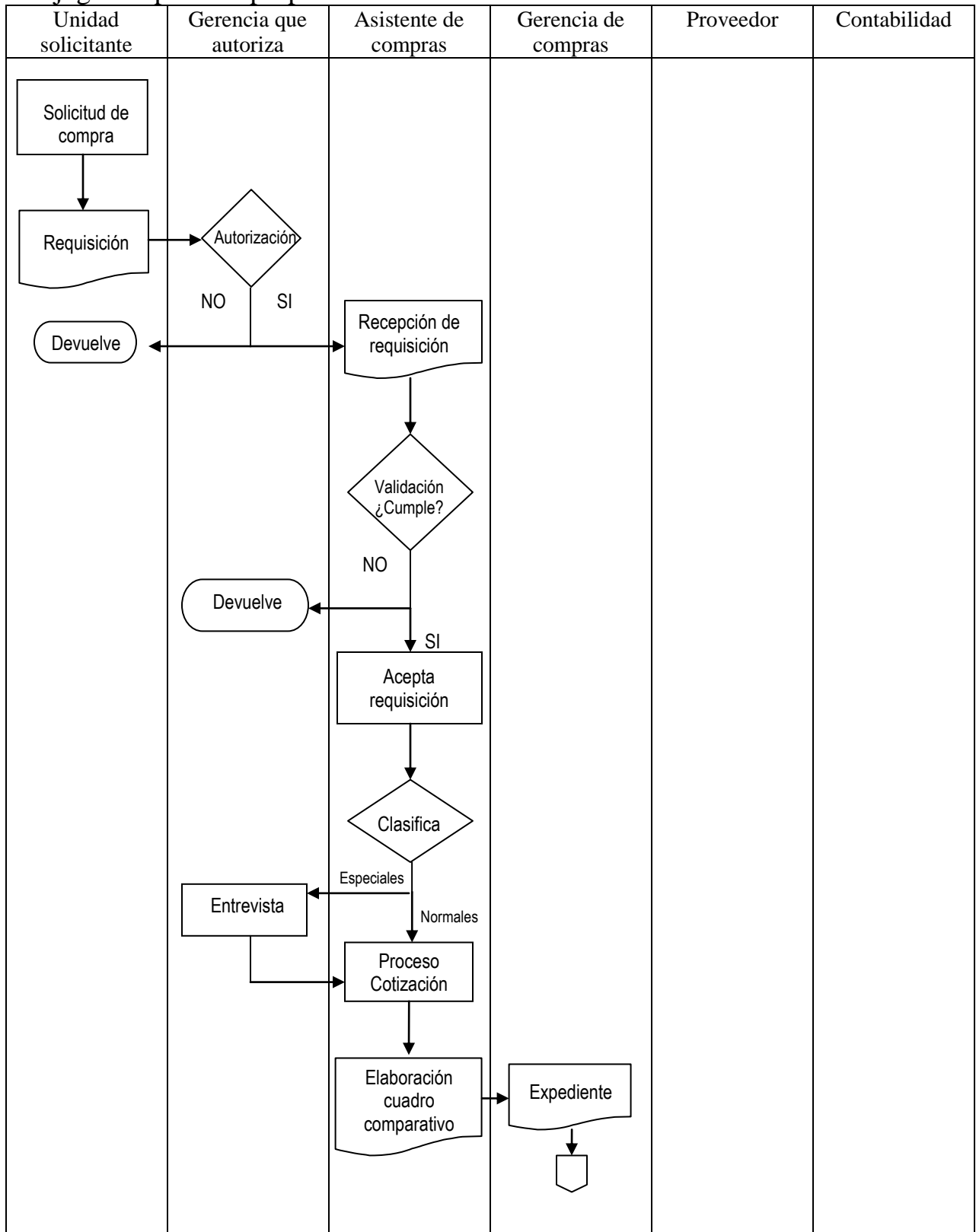
**Ilustración no. 6:** Recepción de producto

<b>LOGO</b>			<b>Recepción de Productos o Servicios</b>		
Departamento o Agencia :			_____		
Nombre de quien recibe:			_____		
Fecha:			_____		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO		UNIDAD	CANTIDAD		
Comentarios: _____					
Recibi Conforme:		No. Documento del proveedor			
SI	NO	_____			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fecha: _____			
		Monto: _____   Q. _____			
Nombre: _____			Firma: _____		

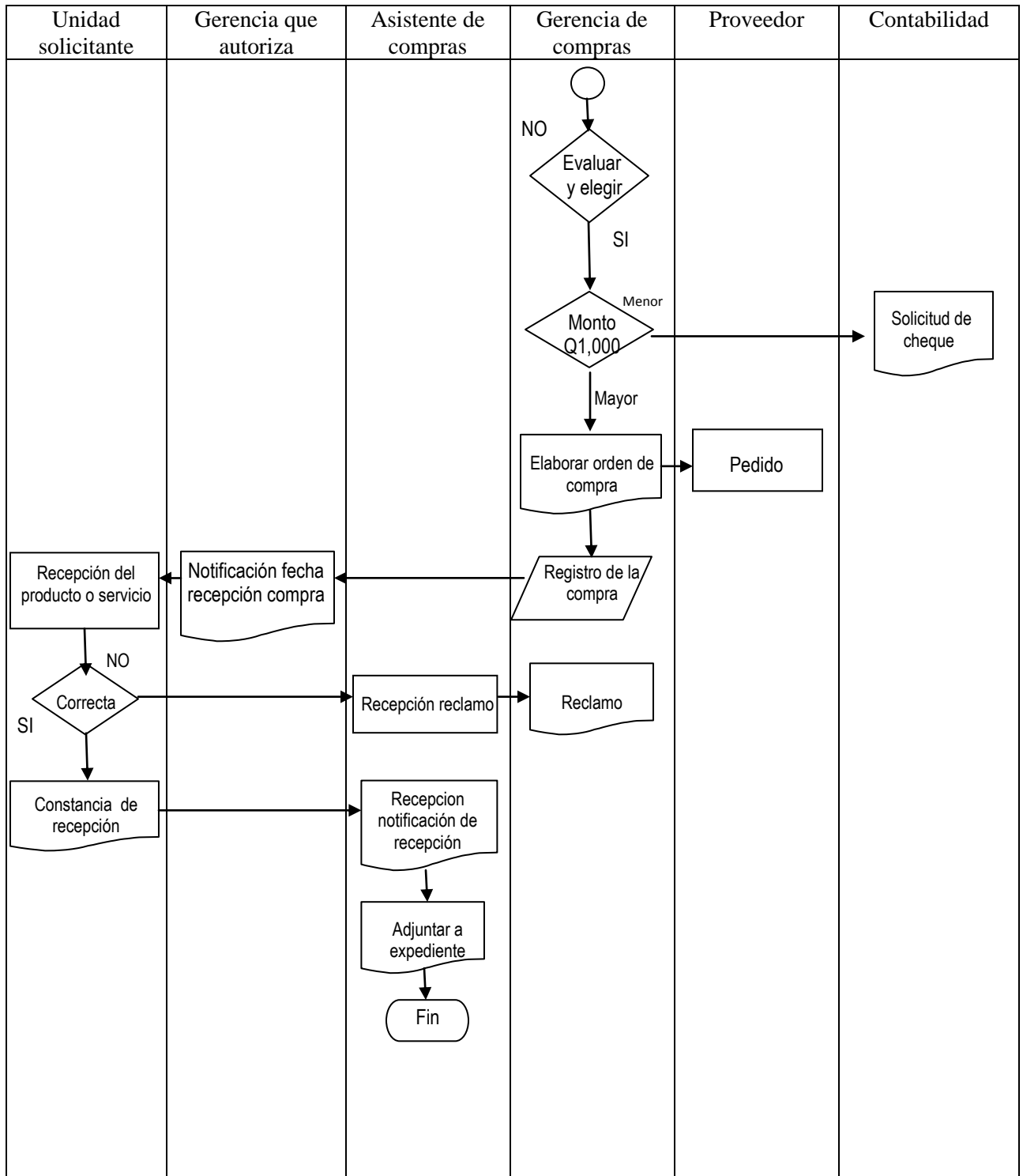
**Paso 12**

El asistente de compras notificará al gerente de compras el inconveniente relacionado a la recepción del producto. Quienes en conjunto definirán según la falla, que solicitud se trasladará al proveedor, que pueden ser las siguientes opciones: devolución total del producto si es un problema de calidad, aplicación de un descuento, programación de un complemento si fue enviado una cantidad parcial, entre otros.

### Flujograma proceso propuesto









**C. Creación de dos puestos nuevos, que atenderán el área de compras.**

**Ilustración no. 7:** Descripción y perfil de puesto Gerente Compras y Asistente de Compras

	<b>Descripción y Perfil del puesto: Gerente de Compras</b>	Código: RRHH- 04-1
Fecha de elaboración: 15/10/2014	Unidad Administrativa: Gerencia Financiera	Versión: 1 Página 1/2
<b>Descripción</b>		
<b>Título del Puesto</b>	Gerente de Compras	
<b>Unidad de Adscripción</b>	Gerencia de Finanzas	
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente Financiero	
<b>Responsabilidad</b>	Adquirir los productos y servicios necesarios para garantizar la operación de la organización bajo criterios de economía, transparencia, efectividad y eficacia. Proporcionar de forma oportuna los materiales necesarios que permitan la adecuada operación y funcionamiento coordinando de forma general las actividades logísticas que esto implica.	
<b>Funciones</b>	Realizar las negociaciones necesarias para adquirir los bienes, equipos y productos necesarios. Comprar y/o contratar servicios con las mejores condiciones. Compra de vehículos. Compra de equipo de cómputo. Coordinar la logística desde la compra hasta entrega en la unidad solicitante. Entre otras.	
<b>Actividades</b>	Elaboración del presupuesto anual del departamento de compras. Solicitar cotizaciones, analizar cuadros comparativos de productos y servicios. Asignar pedidos a proveedores, asegurar la entrega y dar trámite al pago. Proponer políticas y procedimientos relativos al departamento de compras. Crear y supervisar la constante actualización de los catálogos de proveedores y los productos y servicios que ofrecen. Control y seguimiento a ordenes de compra, requisiciones y evaluación de proveedores y la calidad de producto que ofrecen. Realizar cotizaciones para la adquisición de vehículos nuevos. Supervisar el registro de las compras realizadas. Garantizar el abastecimiento de insumos. Garantizar que se cumpla el análisis para lograr un equilibrio de compras contra existencias. Emisión de los reportes correspondientes a su unidad.	
<b>Colaborador directo</b>	Asistente de compras	
<b>Colaborador indirecto</b>	n/a	
<b>Relaciones internas</b>	Gerentes área comercial, Gerentes de operaciones, Gerente Recursos Humanos, Jefaturas.	
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores, auditores externos.	
<b>Elaboró:</b>  Lucrecia Montecinos	<b>Revisó:</b>  Gerencia Recursos Humanos / Gerencia Financiera	<b>Autorizó:</b>  Gerencia General

	<b>Descripción y Perfil del puesto: Gerente de Compras</b>	Código: RRHH- 04-1
Fecha de elaboración: 15/10/2014	Unidad Administrativa: Gerencia Financiera	Versión: 1 Página 2/2
<b>Perfil</b>		
<b>Escolaridad</b>	Licenciatura: Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Comercio internacional, carrera afines. Estudios en Logística (Deseable)	
<b>Idioma</b>	Ingles nivel avanzado (Deseable)	
<b>Formación</b>	Administración de empresas, Dirección, Contabilidad, Planeación de compras.	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años en el área de compras, en la planeación y negociación con proveedores. Experiencia en el área contable. (Deseable). Elaboración, análisis y control de presupuesto. Administración de inventarios. Supervisión, coordinación y evaluación de personal. Desarrollo de políticas sobre adquisiciones y procedimientos logísticos. Presentación de informes.	
<b>Áreas de conocimiento específico</b>	Administración de recursos humanos. Relaciones publicas e interpersonales. Planear, organizar, dirigir y controlar actividades sobre compras. Elaboración de cotizaciones, requisiciones y ordenes de compra. Atención y seguimiento a proveedores. Manejo de paquetes de Office	
<b>Habilidades y Competencias</b>	Alto nivel de honestidad, integridad y transparencia. Establecer y fomentar relaciones interpersonales positivas. Capacidad de diálogo y solución de situaciones conflictivas, Disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo. Capacidad para la toma de decisiones. Planear, organizar y dirigir. Supervisión y coordinación de proyectos. Capacidad de atender tareas múltiples. Comunicación asertiva. facilidad para comunicarse de forma clara y efectiva de forma oral y escrita.	
<b>Jornada laboral</b>	Tiempo completo	
<b>Elaboró:</b>  Lucrecia Montecinos	<b>Revisó:</b>  Gerencia Recursos Humanos / Gerencia Financiera	<b>Autorizó:</b>  Gerencia General

<b>LOGO</b>	<b>Descripción y Perfil del puesto: Asistente de Compras</b>	Código: RRHH- 04-2
Fecha de elaboración: 15/10/2014	Unidad Administrativa: Gerencia Financiera	Versión: 1 Página 1/2
<b>Título del Puesto</b>	Asistente de compras	
<b>Unidad de Adscripción</b>	Gerencia de Finanzas	
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente de compras	
<b>Responsabilidad</b>	Asistir al Gerente de compras en las actividades relacionadas a adquirir los productos y servicios necesarios para garantizar la operación de la organización bajo criterios de economía, transparencia, efectividad y eficacia.	
<b>Funciones</b>	Realizar las negociaciones necesarias para adquirir los bienes, equipos y productos necesarios de gama de productos asignados. Cotizar servicios con las mejores condiciones. Cotizar equipo de cómputo. Coordinar la logística desde la compra hasta entrega en la unidad solicitante. entre otras.	
<b>Actividades</b>	Solicitar cotizaciones, analizar cuadros comparativos de productos y servicios. Coordinar con proveedores la entrega y realizar solicitudes de pago dar trámite al pago. Mantener actualizados los catálogos de proveedores y los productos y servicios que ofrecen. Seguimiento a ordenes de compra, requisiciones y evaluación de proveedores y la calidad de producto que ofrecen. Realizar cotizaciones para la adquisición de vehículos nuevos. Realizar el registro de las compras realizadas. Emisión de los reportes correspondientes a su unidad.	
<b>Colaborador directo</b>	Gerente de compras	
<b>Colaborador indirecto</b>	n/a	
<b>Relaciones internas</b>	Gerentes área comercial, Gerentes de operaciones, Gerente Recursos Humanos, Jefaturas.	
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores.	
<b>Elaboró:</b> Lucrecia Montecinos	<b>Revisó:</b> Gerencia Recursos Humanos / Gerencia Financiera	<b>Autorizó:</b> Gerencia General

<b>LOGO</b>	<b>Descripción y Perfil del puesto: Asistente de compras</b>	Código: RRHH- 04-2
Fecha de elaboración: 15/10/2014	Unidad Administrativa: Gerencia Financiera	Versión: 1 Página 2/2
<b>Perfil</b>		
<b>Escolaridad</b>	Técnico universitario: Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Comercio internacional, carrera afines.	
<b>Idioma</b>	Ingles nivel avanzado (Deseable)	
<b>Formación</b>	Contabilidad, Planeación de compras, administración.	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año como asistente en el área de compras, logística y/o contabilidad. Elaboración y análisis de presupuesto. Elaboración de cuadros comparativos. Presentación de informes.	
<b>Áreas de conocimiento específico</b>	Relaciones interpersonales. Organizar actividades sobre compras. Elaboración de cotizaciones, requisiciones y ordenes de compra. Atención y seguimiento a proveedores. Manejo de paquetes de Office.	
<b>Habilidades y Competencias</b>	Alto nivel de honestidad, integridad y transparencia. Establecer relaciones interpersonales positivas. Capacidad de diálogo. Disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo. Capacidad para la toma de decisiones. Capacidad de atender tareas múltiples. Comunicación asertiva. Facilidad para comunicarse de forma clara y efectiva de forma oral y escrita.	
<b>Jornada laboral</b>	Tiempo completo	
<b>Elaboró:</b> Lucrecia Montecinos	<b>Revisó:</b> Gerencia Recursos Humanos / Gerencia Financiera	<b>Autorizó:</b> Gerencia General

#### 4.2.5 Desde el punto mercadológico

##### Objetivo

Lograr la sensibilización de los departamentos involucrados o que serán afectados positivamente con los cambios propuestos, así como la presentación de las mejoras que la implementación ofrece a personas externas como proveedores.

##### Mercadeo interno

Se desarrollará a través de comunicados vía correo electrónico, afiches en carteleras, reuniones de capacitación en cuanto al nuevo departamento y procesos a ejecutarse, entre otros.

Se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Elegir el momento apropiado
- Enfocar la comunicación
- Diseñar el mensaje
- Elegir el canal de comunicación

##### Plan Mercadeo interno

Objetivo: Motivar e integrar a los colaboradores responsabilizándose de su función en el proceso.

Dar a conocer los cambios a realizar con la creación del nuevo departamento.

Segmentación: Todo el personal involucrado en el proceso de compras, que principalmente está contenido en el departamento administrativo y gerencias de área.

Plan de acción:

Primer paso:

Se programarán reuniones con las gerencias en sus sedes de trabajo, para realizar la presentación del nuevo departamento. Con la información general del objetivo, sus funciones y el apoyo que ofrecerá al resto de los departamentos. Para dicha reunión se convocará a los gerentes por medio de una invitación vía correo electrónico.

**Ilustración no. 8:** Invitación a reunión informativa Gerencias



Segundo paso:

Presentación del departamento en las carteleras del total de sedes de la organización y el envío vía correo electrónico a la totalidad de la base de datos de los colaboradores de la organización.

**Ilustración no. 9:** Afiche informativo de la creación del departamento de Compras

Para la organización **(LOGO)** es grato informarles de la creación e integración a nuestro equipo del:

**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Objetivo: Apoyo a la eficiencia de todos los departamentos a través de proveerles los productos y servicios necesarios para su operación.



Principales funciones de apoyo:

- Cotizar productos y servicios
- Calificación de proveedores
- Evaluación de cotizaciones
- Verificación de calidad de los productos adquiridos



Tercer paso:

Organización de reuniones informativas por grupos de colaboradores para:

- Proporcionar información general del departamento
- El proceso de compras debidamente documentado.
- Obtención de retroalimentación de áreas críticas.
- Aclaración de dudas.

Será utilizado el afiche siguiente como invitación. En carteleras y vía correo electrónico.

**Ilustración no. 10:** Afiche invitación charla informativa



## Mercadeo externo

La utilización de esta herramienta buscará llegar principalmente a los proveedores quienes se verán directamente involucrados con los cambios que conlleva la implementación de la propuesta.

## Plan de mercadeo externo

Una de las actividades a ejecutarse para lograr la divulgación es: preparar un volante informativo relacionado al nuevo proceso y los responsables del mismo, dicho volante será engrapado con las contraseñas de pago a proveedores y al momento de cotizar, como lineamientos de la negociación desde el inicio.

Dentro de algunos medios a incluir en este proceso se utilizará *e-mailing* a la base de datos de los proveedores actuales de las distintas unidades, así como volantes que se adjuntarán a las contraseñas de pago anunciando los cambios, explicando a grandes rasgos el proceso y con fecha límite para inicio.

**Ilustración no. 11:** Volante informativo del departamento de Compras a proveedores.

The infographic flyer features a grey background with a blue and white header. At the top, the word "LOGO" is displayed in a large, light grey font. Below it, the headline reads "¡Queremos que seas nuestro socio de negocios!". A central box contains the text "Y como una pieza clave..." followed by "Te informamos de la reciente creación del" and "Departamento de Compras" in blue. To the right of this text is an illustration of a white figure placing a red block into a grey structure. Below the central box, it states "A partir de la presente fecha, dicho departamento estará a cargo del proceso de Compras y Precalificación de proveedores". At the bottom left, a dark blue box contains the text "Para este proceso agradeceremos tu comunicación a:" followed by "Teléfono 2422-2222 / [compras@logo.com](mailto:compras@logo.com)" and "Para darte a conocer los cambios y requisitos.". To the right of this box is a photograph of a smiling woman wearing a headset.

## 4.2.6 Desde el punto financiero

### 4.2.6.1 Estados de resultados

#### Estado de Pérdidas y Ganancias (en miles de Quetzales)

	Para los años que finalizan el 31 de diciembre	
	2013	2012
Ingresos por ventas	Q97,651	Q86,133
(-) Costos de venta	Q40,330	Q38,037
Utilidad Bruta	<b>Q57,321</b>	<b>Q48,096</b>
<u>Gastos Operativos</u>		
(-) Gastos de Ventas	Q7,428	Q6,655
(-) Gastos generales y administrativos	Q8,240	Q7,498
(-) Gastos de arrendamiento	Q310	Q312
(-) Gastos por depreciación	Q5,233	Q4,988
Total gastos operativos	Q21,211	Q19,453
Utilidad Operativa	Q36,110	Q28,643
(-) Gastos por intereses	Q342	Q521
Utilidad Neta antes de impuestos	Q35,768	Q28,122
(-) Impuestos	Q10,502	Q9,870
Utilidad Neta después de impuestos	Q25,266	Q18,252
(-) Dividendos de acciones preferentes	Q1,117	Q1,453
Ganancias disponibles para acc. Comunes	<b>Q24,149</b>	<b>Q16,799</b>

## Balances Generales (En miles de Quetzales)

	Al 31 de diciembre	
	2013	2012
<b>Activos</b>		
Efectivo	Q2,130	Q1,567
Valores negociables	Q78	Q103
Cuentas por cobrar	Q4,167	Q244
Inventarios	Q51,943	Q43,741
Total de activos corrientes	Q58,318	Q45,655
Terrenos y edificios	Q174,501	Q157,499
Maquinaria y equipo	Q1,007	Q1,203
Mobiliario y accesorios	Q956	Q739
Vehículos	Q1,987	Q2,102
Otros	Q305	
Total de activos fijos	Q289,017	Q250,939
(-) Depreciación acumulada	Q89,635	Q69,638
Activos fijos netos	Q199,382	Q181,301
Total activos	Q257,700	Q226,956
<b>Pasivos y patrimonio de los accionistas</b>		
Cuentas por pagar	Q42,893	Q44,465
Documentos por pagar	Q4,356	Q954
Deudas acumuladas	Q9,886	Q5,434
Total de pasivos corrientes	Q57,135	Q50,853
Deudas a largo plazo	Q16,385	Q17,271
Total de pasivos	Q73,520	Q68,124
Acciones preferentes	Q16,700	Q14,700
Acciones comunes	Q13,800	Q12,800
Capital pagado en exceso del valor a la par de acciones comunes	Q26,780	Q27,345
Ganancias retenidas	Q126,900	Q103,987
Total patrimonio accionistas	Q184,180	Q158,832
Total pasivo y patrimonio accionistas	Q257,700	Q226,956

#### 4.2.6.2 Razones Financieras

##### Liquidez corriente

$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{Q 58,318}{Q 57,135} = 1.02$$

$$\text{Pasivos corrientes} = Q 57,135$$

##### Razón rápida (prueba del ácido)

$$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventario}}{\text{Pasivos corrientes}} = \frac{Q 6,375}{Q 57,135} = 0.11$$

$$\text{Pasivos corrientes} = Q 57,135$$

En el análisis de la liquidez tomando en cuenta que la empresa no es manufacturera y que su inventario está disponible para la venta el resultado de Q1.02 es aceptable, pues la empresa puede responder a sus compromisos.

##### Índice de endeudamiento

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{Q 73,520}{Q 257,700} = 0.29 = 29\%$$

$$\text{Total Activo} = Q 257,700$$

Este índice nos permite determinar que el 35% de las operaciones actualmente está siendo financiado por acreedores para generar utilidades.

##### Margen de utilidad bruta

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{Q 57,321}{Q 97,651} = 0.59 = 59\%$$

$$\text{Ventas} = Q 97,651$$

Con utilidad bruta, podemos mencionar que la empresa obtiene por cada quetzal vendido Q0.59 centavos de utilidad, este análisis es exclusivamente lo vendido partido el costo de lo vendido.

### Margen de utilidad operativa

$$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Q } 36,110}{\text{Q } 97,651} = 0.37 = 37\%$$

En el análisis de la utilidad operativa podemos determinar que por cada quetzal de ventas la empresa gana un 37% ósea Q0.37 centavos. Aquí ya se descontaron todos los gastos en que se incurrió para la operación.

### 4.2.6.3 Inversión

Tomando en cuenta que la organización ya cuenta con un espacio físico y mobiliario para la implementación de las oficinas necesarias para llevar a cabo la propuesta, a continuación se lista otros recursos necesarios en los que se incurrirá en gastos para analizar de forma clara y concisa la inversión que conlleva en términos monetarios.

**Tabla 2:** Desglose de gastos relacionados con la creación del departamento de compras.

<b>Recurso Humano</b>	
Salario Gerente (anual)	Q72,000.00
Bono 14	Q6,000.00
Aguinaldo	Q6,000.00
IGSS Patronal (incluye IRTRA e INTECAP)	Q9,122.40
Salario Asistente (anual)	Q36,000.00
Bono 14	Q3,000.00
Aguinaldo	Q3,000.00
IGSS Patronal (incluye IRTRA e INTECAP)	Q4,561.20
	<b>Q139,683.60</b>
<b>Equipo</b>	
Computadora tipo Laptop	Q4,700.00
Computadora de escritorio	Q2,750.00
Licencia <i>Software</i>	Q9,800.00
Líneas telefónica	Q960.00
	<b>Q18,210.00</b>
<b>Costo Papelería y útiles</b>	<b>Q1,200.00</b>
<b>Mercadeo</b>	
Impresión de 45 Afiches (11x17 cm) Full Color	Q157.50
Impresión de 100 volantes (5.5 x 8.5 cm) Full Color	Q175.00
Impresión de Material informativo (uso reuniones)	Q175.00
Horas Hombre Reuniones (Estimado)	Q2,000.00
	<b>Q2,507.50</b>
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>	<b>Q161,601.10</b>

**Tabla 3:** Proyección Anual de la ejecución de la inversión.

Proyección de ejecución	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Recurso Humano	Q11,640.30	Q11,640.30	Q11,640.30	Q11,640.30	Q11,640.30	Q11,640.30	Q11,640.30	Q11,640.30	Q11,640.30	Q11,640.30	Q11,640.30	Q11,640.30	Q139,683.60
Equipo	Q18,210.00												Q18,210.00
Papelería y útiles	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q100.00	Q1,200.00
Mercadeo	Q2,507.50												Q2,507.50
	<u>Q32,457.80</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q11,740.30</u>	<u>Q161,601.10</u>
NOTAS:													
La inversión mas fuerte se realizará el mes de inicio del proyecto, por lo que la empresa no requiere un financiamiento pues cuenta con el capital necesario.													
El resto de la inversión esta distribuida como se realizará, por meses para fines de analisis.													

## Costo beneficio

A través del análisis financiero se determinará cómo la creación de dicho departamento ofrece mayores beneficios a la organización que los costos que representara.

Los principales beneficios serán los siguientes:

### Entrega a tiempo

Se medirá la capacidad del departamento para entregar los productos y servicios, solicitados por las diferentes unidades, en el tiempo promedio establecido para los mismos.

### Calidad

La recepción de cantidades correctas de órdenes de compra y la calidad del producto.

### Costo por unidad

La empresa utilizará el costo unitario de un producto para determinar un costo promedio (aceptable).



### Flujo de efectivo

Se establece este indicador con el objetivo de reducir las compras de contado, estableciendo un porcentaje aceptable.

### Reducción del gasto

Con la implementación del departamento se establece como objetivo la reducción de un 10% de los gastos de operación de la empresa.

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Incremento</b>
Gastos	Q1,672,050.00	Q1,873,000.00	Q200,950.00	12.02%

	<b>2013</b>	<b>10%</b>
Gastos	Q1,873,000.00	Q187,300.00

Con el alcance de los objetivos del departamento de compras se logra una reducción de gastos por Q187,300.00, en el primer año cantidad que supera la inversión a realizar, por lo que se determina la viabilidad de la propuesta, con el objetivo de optimizar el proceso y lograr un porcentaje cada vez mayor en la reducción de gastos de manera constante.

## **Conclusiones**

1. La aplicación de herramientas administrativas como división del trabajo y especialización en el proceso de compras apoyara a la organización la obtención de mayores beneficios en la adquisición de los bienes y servicios.
2. No existe un plan de seguimiento, para el logro eficiente de la actividad de compras dentro de la organización.
3. La falta de control y organización en las actividades de compras ha producido un alto incremento en los gastos afectando la rentabilidad de la organización.
4. No se cuenta con un listado de proveedores precalificado lo que provoca duplicidad de funciones en las distintas unidades de la organización.
5. El incremento en los gastos afecta directamente a la organización pues encarece sus servicios y productos lo cual crea una desventaja competitiva.

## Referencias Bibliográficas

1. Chiavenato Idalberto, (2009) Gestión del Talento Humano, México: Mc Grall Hill.
2. Fernández Sánchez, Esteban (2010). Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar
3. Koonz, Harold y Weihrich Heinz (12av. Ed.) (2003) Administración, Una perspectiva global.
4. Michael, A. Hitt (2006) *Administración*. Pp 110
5. Welsch, Glenn y Cols, (2005) Presupuesto, Planificación y Control, México
6. Robbins, Stephen P., y Coulter (8av. Ed) (2008). Administración.
7. Amaya, Jairo (2014) Gerencia, Planeación y Estrategia. *Recuperado* <http://JairoAmaya.com>
8. Universidad Panamericana (s/f) Guía metodológica para la realización del trabajo de egreso. Guatemala: Facultad de ciencias Económicas.
9. Universidad Panamericana (2006) Manual de estilo de trabajos académicos. Guatemala
10. Universidad Panamericana (s/f) Tipos de Investigación.
11. Zabala Trías, Sylvia (2009) (6ta. Ed.) Universidad Metropolitana: Guía a la redacción en el estilo APA
12. Dvoskin, Roberto (2004) (1ra. Ed.) Fundamentos de Marketing, teoría y experiencia.
13. O. C. Ferrell y Michael D. Hartline (5ta. Ed.) Estrategia de Marketing
14. Kotler, Philip (2002) (1ra. Ed.) Dirección de Marketing, conceptos esenciales

# **Anexos**



Cuestionario  
 Énfasis Departamento Administrativo

Área a Evaluar	
Responsable	
Nivel académico	
Antigüedad en el puesto	
Principales atribuciones	

**Instrucciones:** A continuación se le plantearán una serie de cuestionamientos, los cuales se le ruega responder cada pregunta y marque con una “X” la opción que más se acerque a su experiencia en esta institución. Favor de contestar de manera honesta y puntual, De esta forma contribuirá a obtener información objetiva. Los datos proporcionados serán confidenciales y con fines académicos.

1. ¿Interviene directamente en el proceso de compras dentro de la empresa?

SI NO

2. ¿Conoce de la existencia de alguna política relacionada a las compras de bienes y servicios para la operación de la empresa?

SI NO

3. ¿Cuándo de su tiempo efectivo invierte en el proceso de compras?

10% - 20% 30% - 50% más de 51%

4. ¿En su experiencia el proceso de compra actualmente es eficiente?

SI NO

5. ¿La forma actual de realizar las compras dificulta otras actividades productivas de la empresa?
- SI NO
6. ¿Cómo cliente interno, recibe de manera oportuna la autorización y compra de sus requerimientos?
- SI NO
7. ¿Tiene proveedores precalificados?
- SI NO
8. ¿Se negocia el tiempo de entrega, forma de pago, otros?
- SI NO
9. ¿Existen limitantes al momento de realizar compras, por la forma de pago requerida por el proveedor?
- SI NO
10. ¿Considera necesario contar con un área específica que realice la actividad de compras?
- SI NO
11. ¿Ayudaría a enfocar de mejor manera a su personal si no se vieran involucrados en el proceso de compras?
- SI NO
12. ¿Considera que el personal que interviene en el proceso de compras tiene los conocimientos técnicos y administrativos necesarios?
- SI NO
13. ¿Existen registros del comportamiento y frecuencia de solicitudes por área?
- SI NO

## Entrevista Departamento Administrativo

Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Actualización Académica -ACA-  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-



Fecha	Horario	Nombre del entrevistador

Persona entrevistada	
Área Evaluada	

¿Interviene directamente con el proceso de compras? ¿De qué forma? _____ _____ _____
¿Qué opina de la forma actual en que la empresa realiza las compras de bienes y servicios para la operación de la empresa? _____ _____ _____
¿El tiempo que actualmente los colaboradores de su área invierten en el proceso de compras, puede desviar su atención de las actividades principales del puesto? _____ _____ _____
¿Considera que existe duplicidad de funciones dentro de la empresa relacionado al proceso de compras? _____ _____ _____
¿Ha detectado alguna demora en la dotación de bienes y servicios para la operación que afecte los procesos productivos? _____ _____ _____

<p>¿Existe algún catálogo de proveedores actualmente?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>De la forma en que actualmente se compra ¿hay una validación de que lo recibido cumple con las especificaciones de calidad cotizadas?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>¿Considera que los usuarios como clientes internos están satisfechos de los tiempos de respuesta?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>